



CAROLINE MACHADO SOARES

**AS DIFICULDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ALGODÃO  
COLORIDO PARAIBANO: um estudo de caso sobre a cooperativa CoopNatural**

João Pessoa – PB

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

CAROLINE MACHADO SOARES

**AS DIFICULDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ALGODÃO  
COLORIDO PARAIBANO: um estudo de caso sobre a cooperativa CoopNatural**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao curso de Graduação em Relações  
Internacionais da Universidade Federal da  
Paraíba, em cumprimento à exigência para  
obtenção do grau de Bacharel em Relações  
Internacionais.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. ALINE CONTTI CASTRO

João Pessoa - PB

2015

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S676d      Soares, Caroline Machado.

As dificuldades de internacionalização do algodão colorido paraibano: um estudo de caso sobre a cooperativa CoopNatural / Caroline Machado Soares. – João Pessoa: UFPB, 2015.

94f. : il.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aline Contti Castro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – UFPB/CCSA

1. Internacionalização de empresas. 2. Algodão colorido orgânico - Paraíba. 3. Negócios internacionais – Paraíba. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 339.56(813.3)(043.2)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova, com nota 8, o Trabalho de  
Conclusão de Curso

*"As dificuldades de internacionalização do algodão colorido paraibano: um estudo de  
caso sobre a cooperativa coopnatural"*

Elaborado por

**Caroline Machado Soares**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Bacharel em Relações Internacionais.**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Aline Contti Castro – UFPB (Orientador)

Prof. Dr. Liliana Ramalho Froio – UFPB

Prof. Dr. Tullio Sérgio Henriques Ferreira- UFPB

João Pessoa, 09 de dezembro de 2015.

## RESUMO

No atual contexto de crescente globalização, a internacionalização de empresas tem representado um meio de expansão dos mercados para além das fronteiras nacionais, criando assim um novo modelo de oportunidade de negócios. Na Paraíba, o valor estratégico do algodão e, em especial, do algodão colorido, tem desencadeado um processo de internacionalização que adota uma estratégia de desenvolvimento a partir de cooperativas. Diante disto, este trabalho pretende demonstrar as principais dificuldades encontradas por este setor paraibano em nível de negociação internacional. Assim, serão abordadas as principais teorias de internacionalização, como as adotadas pela abordagem de Vernon; o da escola de Uppsala; e o conceito de Rede de Negócios internacionais, sendo esta última de suma importância para a presente análise. Em seguida será apresentada a importância do algodão na história nacional e regional. Finalmente, um estudo de caso deve ser realizado, com o objetivo de demonstrar os principais progressos e dificuldades apontados por membros diretamente envolvidos neste tipo de produção. Todo esse apanhado servirá como base para conclusão de que o restrito acesso aos recursos tem limitado um maior desenvolvimento do setor algodoeiro paraibano.

**Palavras-Chave:** Internacionalização de Empresas. Algodão Colorido Orgânico - Paraíba. Negócios Internacionais - Paraíba

## **ABSTRACT**

In the current context of increasing globalization, the internationalization of companies has represented a means of expanding markets beyond national borders, thus creating a new business opportunity model. In Paraíba, the strategic value of cotton and, especially, the colored cotton, has triggered a process of internationalization adopting a development strategy from cooperatives. In view of this, this article discusses the main difficulties faced by this sector in Paraíba international negotiation level. Thus, the main theories of internationalization will be addressed, such as those adopted by the Vernon approach; the Uppsala School; and the concept of Business Network International, the latter being of great importance for the present analysis. Next will be presented the importance of cotton in the national and regional history. Finally, a case study should be performed in order to demonstrate the major advances and difficulties pointed out by members directly involved in this type of production. All this overview will serve as a basis for the conclusion that the restricted access to resources has limited the further development of Paraíba cotton sector.

**Keywords:** Internationalization of Enterprises, Colorful Organic cotton –Paraíba, International Business.

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>1</b>	<b>UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS PARAIBANAS .....</b>	<b>21</b>
1.1	<b>Teorias de Internacionalização.....</b>	<b>24</b>
1.2	<b>Estratégias de Internacionalização.....</b>	<b>28</b>
1.3	<b>Acessos ao mercado mundial .....</b>	<b>31</b>
1.4	<b>Aspectos regulatórios .....</b>	<b>35</b>
<b>2</b>	<b>A PRODUÇÃO DO ALGODÃO NO BRASIL E NA PARAÍBA.....</b>	<b>37</b>
2.1	<b>Breve histórico sobre a ascensão e declínio da cultura do algodão branco no Brasil e na Paraíba.....</b>	<b>38</b>
2.2	<b>O Algodão Colorido no Brasil e na Paraíba.....</b>	<b>42</b>
2.3	<b>A inserção da cientificidade na produção .....</b>	<b>45</b>
2.4	<b>A cadeia produtiva da fibra colorida no Estado da Paraíba .....</b>	<b>47</b>
2.4.1	<i>Plantio, colheita e beneficiamento .....</i>	<i>51</i>
2.4.2	<i>Fiação, tecelagem, artesanato e produto final .....</i>	<i>55</i>
2.4.3	<i>Comercialização: concorrência interna e externa .....</i>	<i>57</i>
2.5	<b>Vantagens e desafios encontrados pelo setor algodoeiro na Paraíba.....</b>	<b>59</b>
<b>3</b>	<b>COOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO SOBRE A COOPERATIVA COOPNATURAL .....</b>	<b>62</b>

3.1	<b>O Consórcio Natural Fashion e a Coopnatural .....</b>	<b>63</b>
3.2	<b>A Coopnatural e as razões que a conduziram a atuar no mercado externo .....</b>	<b>69</b>
3.3	<b>Fatores que dificultam a internacionalização de algodão colorido paraibano no mercado mundial .....</b>	<b>73</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>



À Elenice Lira Machado Câmara (*in memoriam*),  
presente em minhas lembranças e no meu coração.

## AGRADECIMENTOS

Realizar um sonho é realmente uma dádiva. E neste caminho, algumas pessoas se tornaram fundamentais, pelo apoio, atenção e compreensão dedicada a mim e a minha pesquisa. Por esta razão eu agradeço a Deus, antes de tudo, por Sua presença constante em minha vida, me ensinando e me ajudando a evoluir. A Ele sou eternamente grata.

Aos meus pais, figuras fundamentais em minha vida, eu agradeço pela educação, os bons exemplos, os sacrifícios, renúncias, e por sempre me incentivarem a seguir em frente, contribuindo para o meu crescimento. À Camilla Machado, irmã e melhor amiga, eu me sinto grata pelo amor, os bons conselhos, os sorrisos sinceros e as palavras de incentivo. Tenho me esforçado todos os dias para parecer ao menos um pouco com vocês.

À Gláucio Correia, meu porto seguro, dedico a minha gratidão inenarrável, por sua paciência, pelas críticas construtivas, pela bondade de seu coração e por ter me ensinado a sonhar. Você impulsiona o melhor de mim.

Aos amigos Fernanda Rios, Rafael Dantas, Lojoama Gurgel, João Antônio Lima, Ludmilla de Gois e Maria Eulina e a todos os outros que eu não pude citar, o meu obrigada pela amizade e companheirismo.

Reconheço toda a dedicação e carinho da professora Aline Contti Castro. Sem sua orientação e conselhos eu não teria superado todos os obstáculos que surgiram ao longo desta jornada. Agradeço também aos professores Liliana Fróio e Túlio Sérgio Henriques Ferreira, por terem aceitado avaliar este trabalho de conclusão. Aos funcionários do departamento, sempre tão eficientes e dispostos a ajudar, deixo a minha consideração e abraço sincero.

Sou grata também a todos que contribuíram em maior ou menor grau para a realização desta pesquisa, em especial à Maysa Gadelha, presidente da CoopNatural em Campina Grande, a Gilvan Ramos, agrônomo e especialista em *agrobusiness* da Embrapa Paraíba, a Adjane Bezerra, do laboratório de patologia da Embrapa, ao professor Anieres Barbosa, do Departamento de Geociência da Universidade Federal da Paraíba, aos agrônomos da Emater Paraíba e a Renato Gomes, que me ajudou a despertar o interesse pelo algodão colorido paraibano.

Nestes agradecimentos eu não poderia esquecer a Cleone Souza, uma das pessoas mais incríveis que já tive o prazer de conhecer. Por seu carisma, inteligência e direcionamento eu deixo o meu muito obrigado!

“01 – O algodão brasileiro  
Do Litoral ao Sertão,  
Na Paraíba, inclusive,  
Vive uma transformação,  
Iluminando o presente,  
Eis que chega finalmente  
A GRANDE REVOLUÇÃO.”

- Poeta popular paraibano Manoel Monteiro, em seu cordel Milagre do Algodão Colorido.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil .....	20
–		
Quadro 2	Estratégias de Internacionalização de Empresas de Pequeno e Médio Porte ..	28
–		
Quadro 3	Tipos de Negociação Internacional de Acordo com a Cultura Empresarial de	
–	Diferentes Regiões do Mundo .....	32

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fibras de Algodão Naturalmente Coloridas na cor BRS Safira e BRS Rubi...	45
Figura 2 – Cadeia Produtiva e Instituições de Apoio ao Consórcio de Algodão Colorido	47
Figura 3 – Evolução da Área Cultivada com o Algodão Colorido na Paraíba (em Hectares).....	50
Figura 4 – Estrutura Mecânica Usada para Beneficiar o Algodão Colorido .....	52
Figura 5 – Mapa da Paraíba .....	58
Figura 6 – Mercados de Destino das Confeções de Algodão Colorido Paraibano .....	67

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Evolução da Área Plantada com Algodão Colorido da Paraíba de 2000 a 2006.....	51
Tabela 2 – Produção Mensal da CoopNatural (nº de Peças) em 2004/2005 .....	65

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC	Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
ACE	Adiantamento sobre Cambiais de Exportação
AIVEST	Associação da Indústria de Vestuários da Paraíba
ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
AMDE	Agência Municipal de Desenvolvimento Econômico da cidade de Campina Grande
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção, de Exportação e de Investimento
BACEN	Banco Central do Brasil
CIF	Cost, Insurance and Freight
CNPA	Centro Nacional de Pesquisa do Algodão
COMEXE	Comando do Exército
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COPICAL	Cooperativa de Produção Industrial de Confeções
DPF	Departamento da Polícia Federal
DPR	Departamento de Promoção Comercial e Investimentos
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	Estados Unidos da América
EXW	Ex Works
FCA	Free Carrier
Fenit	Feira Internacional da Indústria Têxtil
FIEP	Federação das Indústrias da Paraíba
FOB	Free on Board
IAC	Instituto Agrônomo de Campinas
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais e Renováveis
IBD	Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística



IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
IG	Identificação Geográfica
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Mercosul	Mercado Comum do Sul
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
MRE	Ministério de Relações Exteriores
NALADI/SH	Nomenclatura Aduaneira da ALADI
NBM	Nomenclatura Brasileira de Mercadorias
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
NTF	Consórcio Natural Fashion
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
RC	Registro de Operação de Crédito
REI	Registro de Exportadores e Importadores
RFB	Receita Federal Brasileira
RV	Registro de Venda
SANBRA	Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro
SD	Solicitação de Despacho
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas
SECOMs	Setores de Promoção Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIGIOR	Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados
SINDITÊXTIL	Sindicato das Indústrias Têxteis do Estado da Paraíba
SINDIVEST	Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado da Paraíba
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior

## INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico vivido pela sociedade desde o final do século passado tem possibilitado o maior fluxo comercial internacional, com a diminuição dos entraves logísticos e de comunicação, e dando maiores oportunidade das empresas se tornarem transnacionais. Em muitos casos, o comércio internacional se converteu no centro dinâmico da economia dos países, aumentando o lucro das empresas, e trazendo maiores crescimentos para a população.

O comércio exterior possui como definição a representação do conjunto de técnicas de relações entre empresas no mercado externo e da regulação e normatização das exportações, importações e movimentações financeiras advindas destas transações comerciais. No caso do Brasil, o crescimento deste setor tem se mostrado fundamental na manutenção da dinâmica da economia, que conta com programas de apoio e fomento da produção voltada para a exportação (SILVA, 2010).

Nesse contexto, a internacionalização das empresas representa uma necessidade emergente, como uma forma de desenvolver e sustentar a expansão do mercado, a partir de novas oportunidades de negócios. Ao lado da eficiência organizacional, tal condição de desempenho internacional está cada vez mais presente nas estratégias empresariais, onde o mercado global tem definido a posição competitiva das empresas (CALDAS, VASCONCELOS, ANDRADE e CÂNDIDO, 2006).

Dentre os principais bens produzidos nacionalmente se destaca o algodão e, em especial, o algodão colorido, item de valor estratégico para algumas cidades do nordeste, assim como do interior da Paraíba. A reconhecida importância do algodão para a região e para o país se reflete na parceria técnica firmada entre os agricultores e a Embrapa Algodão, sediada em Campina Grande-PB, em um trabalho de doze anos e que tem como resultado uma produção de maior qualidade e adaptado ao clima e terreno da região (PICCIOTTO E SHEWCHENKO;2006).

O objetivo central da pesquisa é analisar os principais fatores que dificultam a internacionalização do algodão colorido paraibano no mercado mundial. Com isto, o trabalho deverá ser norteado pelo questionamento: quais são os gargalos que impedem o pleno desenvolvimento do comércio internacional do algodão colorido produzido na Paraíba.

Os objetivos específicos do presente trabalho são três: (i) verificar as teorias e estratégias de inserção do setor algodoeiro no mercado internacional; (ii) Realizar um breve histórico sobre a produção do algodão no Brasil e na Paraíba (iii) Elaborar um estudo de caso que aponte as razões que conduziram o setor de algodão colorido a atuar no mercado internacional. Para isto, a pesquisa foi dividida em três capítulos, sendo cada um associado aos objetivos específicos do trabalho.

O primeiro capítulo se propõe a elaborar uma abordagem teórica sobre a internacionalização de pequenas empresas paraibanas, sendo tratadas as três principais escolas de pensamento nesta área: (i) a abordagem econômica do modelo de Vemon; (ii) o modelo de internacionalização gradual da escola de Uppsala; e (iii) o conceito de Rede de Negócios internacionais. Ademais, deverão ser abordados os acessos ao mercado internacional e os principais mecanismos regulatórios que abarcam esta atividade.

O segundo capítulo deverá descrever brevemente a produção do algodão no Brasil e na Paraíba, destacando sua relevância para o setor externo para, assim, discutir o desenvolvimento de novas técnicas de pesquisa e produção, com a utilização do algodão colorido orgânico.

No terceiro capítulo será realizado um estudo de caso sobre a CoopNatural, situada em Campina Grande. Esta última parte deverá apontar o desempenho e as dificuldades do setor na região. Ademais, se procurará apontar as razões que conduziram o algodão colorido ao mercado mundial.

O marco temporal a ser analisado corresponde aos anos 2002 até 2012, uma série histórica que permite entender os períodos iniciais de desenvolvimento e industrialização do algodão colorido até o contexto atual. Da mesma forma, o marco espacial da pesquisa está situado na Paraíba e, mais especificamente, na cidade de Campina Grande.

A escolha deste tema se deve a ausência de estudos em Relações Internacionais que possuam impactos a nível local no contexto paraibano. Assim, o estudo aqui proposto pretende lançar uma análise que seja prática e que possua impactos positivos e diretos no contexto regional.

A elaboração desse estudo contém três fases principais, sendo a primeira com um levantamento bibliográfico baseado em diferentes fontes oficiais de pesquisa, como livros, periódicos e relatórios disponíveis para a área, que foram fundamentais para a apresentação e esclarecimento da temática. Em seguida, sendo reconhecida a importância da coleta de fontes primárias para a continuidade da pesquisa, foi realizada uma entrevista com Maysa

Gadelha, presidente da CoopNatural, empresa que é o foco do presente estudo. Por fim, serão elaboradas as conclusões obtidas com os resultados adquiridos das etapas anteriores.

Diante disto, este trabalho pretende demonstrar que, apesar de as empresas paraibanas de algodão colorido possuírem sérias restrições financeiras e de acesso aos recursos, este setor tem sido de grande importância para a região. Primeiro, por gerar renda e emprego aos pequenos produtores e, segundo, por conseguirem levar suas peças, junto com o nome da Paraíba, aos mais distantes destinos.

## **1. UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS PARAIBANAS**

“37 - Muita gente que estava  
Sem outras perspectivas  
Desiludidas de tudo  
Completamente inativas  
Com o algodão se repondo  
Estão felizes compondo  
Novas fontes produtivas.”

(MONTEIRO, 2003)

A volatilidade do cenário econômico e a globalização dos mercados têm afetado diretamente o cotidiano das empresas. Esta nossa realidade tem alterado os modos de pensar, produzir e competir das corporações de diferentes partes do mundo, demandando novos modelos de estratégia e racionalidade que reflitam em uma rápida adaptabilidade das gestões empresariais (CALDAS et al., 2010).

Neste cenário, a internacionalização das empresas aparece como um mecanismo para garantir o desenvolvimento, sustentação e expansão dos mercados, visto que possibilita novas oportunidades de negócios, de relações e interações. Segundo Caldas et al. (2010), o desempenho internacional está cada vez mais presente nas estratégias empresariais, e o mercado global tem definido a posição competitiva das empresas.

Desta forma, pode-se definir internacionalização como um “(...) processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem” (DAL-SOTO, 2006, p. 2). Em outras palavras, representa um processo organizacional, onde a empresa começa a operar fora do seu “mercado natural” (MACHADO; CARVALHO, 2011).

No caso das empresas paraibanas de exportação do algodão colorido, é preciso pensar na estrutura de chamadas Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) cuja internacionalização tem servido como uma alternativa fundamental de estratégia para o fortalecimento e a manutenção de suas competitividades. Embora exista certa dificuldade em se definir as MPMEs, alguns critérios são levados em consideração, tais como o

número de funcionários que empregam; o volume de faturamento; ou vendas anuais, conforme demonstrados no Quadro 1:

QUADRO 1 - Definição de micro, pequenas e médias empresas no Brasil

<b>Entidade</b> <b>Critérios</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>	<b>Média Empresa</b>
<b>Estatuto da MPE</b> <b>Receita Bruta anual</b>	<b>Até R\$ 244.000,00</b>	<b>R\$ 244.000,01 à R\$ 1.200.000,00</b>	<b>-</b>
<b>Simples</b> <b>Receita Bruta anual</b>	<b>Até R\$120.000,00</b>	<b>R\$120.000,01 à R\$ 1.200.000,00</b>	<b>-</b>
<b>SEBRAE (Indústria)</b> <b>Nº de empregados</b>	<b>0-19</b>	<b>20-99</b>	<b>100-499</b>
<b>SEBRAE (Comércio e Serviços)</b> <b>Nº de empregados</b>	<b>0-9</b>	<b>10-49</b>	<b>50-99</b>

Fonte: CALDAS et al., 2010, p. 96.

As MPMEs possuem algumas peculiaridades pontuais que as distinguem das empresas de grande porte, como a flexibilidade de adaptação às necessidades do mercado, estrutura enxuta, fluxo de informação mais eficiente, e a maior possibilidade de organização e controle. Por outro lado, elas enfrentam sérias dificuldades de competitividade internacional, principalmente no tocante à qualidade, inovação e volume de produção (CALDAS et al., 2010).

Portanto, internacionalizar é uma tarefa que exige conhecimento e recursos que, muitas das vezes, as MPMEs não possuem. Por essa razão, as estratégias adotadas por essas empresas precisam ser diferenciadas, como a adoção de redes de cooperação e constantes inovações, por exemplo (BOEHE; TONI, 2006).

Existem várias motivações que levam uma empresa a se internacionalizar, dentre estas razões podemos destacar: (i) a procura por novos mercados; (ii) a necessidade de otimização de suas operações, com o acesso a menores custos de matérias-primas e mão-de-obra; (iii) a possibilidade de obtenção de incentivos governamentais no país de destino, (iv) ou mesmo para evitar barreiras comerciais (BUENO; DOMINGUES, 2011; MACHADO; CARVALHO, 2011).

De acordo com o Ministério de Relações Exteriores (MRE) (2011), as vantagens que a atividade exportadora oferece para as empresas são: 1) aumento da produtividade; 2) a diminuição da carga tributária; 3) redução da dependência das vendas internas; 4) aumento da capacidade inovadora; 5) melhoria de condições para obtenção de recursos financeiros, a exemplo do o Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC)<sup>1</sup> e do Adiantamento sobre Cambiais de Exportação (ACE)<sup>2</sup>; 6) aperfeiçoamento de recursos humanos; 7) aperfeiçoamento de processos industriais e comerciais; 8) e a melhoria da imagem da empresa, visto que a reputação da empresa associada aos mercados externos, em geral mais exigentes, possui reflexos positivos para seus clientes e fornecedores.

Nos últimos anos, os países em desenvolvimento têm demonstrado uma crescente capacidade de competição em mercados globais, apesar das dificuldades encontradas. O Brasil, por exemplo, a partir dos anos 2000, aumentou sua atuação e operação ao redor do mundo, por meio de mecanismos de aquisição, fusão, parcerias ou instalação de subsidiárias, tornando de suma importância a ampliação de estudos sobre as estratégias adotadas por essas empresas nesta nova dinâmica competitiva (BUENO; DOMINGUES, 2011; DAL-SOTO, 2006; MACHADO; CARVALHO, 2011).

Apesar deste cenário otimista, o Brasil ainda é um país de custo médio e que dificilmente consegue competir com países de baixo custo, como a China ou a Índia. A saída então é atuar em nichos de mercados<sup>3</sup> bem definidos, com boas perspectivas de crescimento e potencial para a diferenciação dos produtos, como o que ocorre com o algodão colorido (BOEHE; TONI, 2006).

A partir deste contexto, este capítulo pretende realizar uma abordagem teórica quanto à internacionalização do algodão colorido paraibano. Para isto, a primeira sessão deverá apontar as teorias existentes acerca da internacionalização de empresas, tendo como destaque a Teoria de Redes de Empresas, que possui uma abordagem mais próxima do que é verificado na realidade das cooperativas de comercialização de algodão colorido da

---

<sup>1</sup> Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (2015), se o exportador possuir limite de crédito no banco, ele poderá realizar um contrato de câmbio (ACC) no valor correspondente às exportações que deseja financiar. Assim, ele pode receber o valor de sua venda mesmo antes do pagamento do importador.

<sup>2</sup> Do mesmo modo, ao realizar um contrato de ACE, o exportador receberá o adiantamento sobre cambiais entregues. A diferença em relação ao ACC é que este tipo de contrato ocorre apenas na fase de comercialização ou pós-embarque (MDIC, 2015).

<sup>3</sup> Nicho de mercado representa a concentração de empresas em um setor limitado do mercado total, formado em geral por empresas de pequeno ou médio porte, e que aborda as necessidades específicas de um grupo restrito de compradores (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001 apud HOFF et al, 2006).

Paraíba. Na segunda sessão, as possíveis estratégias de internacionalização individuais e coletivas das empresas são apresentadas. Logo em seguida, as formas de acesso ao mercado mundial são analisadas, levando em consideração fatores como o marketing, a disponibilidade dos produtos, a participação em feiras e as rodadas de negociação internacionais. Por fim, analisam-se os aspectos regulatórios, em uma abordagem acerca das normas legais e administrativas do Comércio Internacional.

### 1.1. Teorias de internacionalização

As teorias sobre a internacionalização das empresas ganharam espaço no meio acadêmico apenas em meados dos anos sessenta, na área de negócios e gestão internacional. Desde então, novos modelos têm surgido, em uma tentativa de acompanhar as rápidas transformações da economia e do mercado mundial.

Neste estudo, serão tratadas as três principais escolas de pensamento que se consolidaram nesta área: (i) a abordagem econômica do modelo de Vernon; (ii) o modelo de internacionalização gradual da escola de Uppsala; e (iii) o conceito de Rede de Negócios internacionais.

A primeira abordagem, conhecida como o modelo de Vernon, contém um viés estritamente econômico, baseado apenas na comparação de custos de produção e comercialização. De acordo com Bueno e Domingues (2011, p. 62):

Esse modelo abordou o potencial do mercado consumidor para explicar a internacionalização das empresas, porque, depois de exploradas as oportunidades e atendida à demanda do mercado no país de origem, a empresa passaria a exportar para outros países sua operação e assim recomençaria todo o ciclo de vida do produto, com a expectativa de lucratividade e um bom desempenho global de suas atividades.

Todavia, apesar do modelo proposto por Vernon analisar como os investimentos empresariais seriam realizados, tópicos importantes de análise foram deixados de lado, a exemplo do processo e o modo de entrada das empresas no mercado global. Para um gestor, estas informações são fundamentais para que se possa conhecer o mercado estrangeiro e, assim, minimizar as incertezas ao conduzir o processo de internacionalização (BUENO; DOMINGUES, 2011).

Ademais, segundo Boehe e Toni (2006), este modelo possui como ênfase as empresas multinacionais dos países industrializados, que possuem amplo acesso às



informações e tecnologias. No entanto, as empresas paraibanas de exportação de algodão colorido, caracterizadas como MPMEs, possuem sérias restrições quanto ao acesso a estes recursos, o que torna esta teoria pouco eficaz para explicar o processo de internacionalização destas pequenas empresas.

Por outro lado, pesquisadores da Escola de Uppsala desenvolveram uma perspectiva comportamental de análise, partindo da ideia de que, para o gestor, o acesso ao maior número possível de dados é essencial para a escolha não só do mercado-alvo, mas também da forma de entrada neste mercado e quais os principais desafios que se poderá encontrar. Assim, para esta Escola, a internacionalização de uma empresa, seja partindo da exportação ou de investimentos diretos, está relacionada diretamente com o seu crescimento. Com o mercado interno saturado, há a necessidade de expansão para além das fronteiras (DAL-SOTO, 2006).

De acordo com Machado e Carvalho (2011), a ausência de conhecimento representa o principal e óbvio fator de impedimento para o desenvolvimento das operações internacionais. Com isto, expandir os negócios para o exterior é a melhor forma de adquirir os conhecimentos necessários para o pleno desenvolvimento, no processo de internacionalização do negócio.

A premissa base desta visão é de que o discernimento e o comprometimento são graduais, pois na medida em que as empresas acumulam conhecimento sobre os mercados externos, o comprometimento também vai se tornando maior e, assim, mais conhecimento se acumula. Com efeito, isto reduz as incertezas, possibilitando o aumento gradual dos investimentos (JOHANSON; VAHLNE, 1977 apud BOEHE; TONI, 2006). Esta relação é mais bem explicada abaixo:

Na perspectiva comportamental, o modelo de Uppsala compreende a internacionalização como um processo composto por diversas fases que podem ser sequenciais ou não. Em um primeiro momento, as organizações se limitam a transações comerciais que envolvem importações e/ou exportações. Porém, caso a organização estabeleça uma representação fixa, como um escritório comercial em outro país, ela já será considerada uma organização internacional. Além disso, se realizar investimentos diretos em instalações produtivas no exterior, ela passará para outra fase: a de empresa multinacional. A evolução dessa fase é a criação de subsidiárias em diferentes países (BUENO; DOMINGUES, 2011, p. 64).

Um importante conceito desenvolvido pelo modelo de Uppsala é o de “distância psíquica”. De acordo com este raciocínio, as empresas priorizam o investimento naqueles países onde enxergam proximidades culturais, de valores, práticas gerenciais e de educação. Em outras palavras, o conhecimento sobre as leis, regulamentos, instituições e

culturas diferentes nos mercados estrangeiros pode ser mais facilmente assimilado se já houver alguma experiência prévia em mercados semelhante (BOEHE; TONI, 2006; BUENO; DOMINGUES, 2011).

Entretanto, Boehe e Toni (2006) apontam que a inflexibilidade da distância psíquica torna esta abordagem limitada, pois pesquisas recentes mostraram que algumas empresas pulam alguns dos estágios prescritos pela escola de Uppsala, a exemplo das *Born Globals*<sup>4</sup>. Nestes casos, as empresas internacionalizam-se pouco tempo após a sua criação, e sem seguir uma evolução da internacionalização por meio de fases, a exemplo da CoopNatural<sup>5</sup>, uma cooperativa paraibana de exportação do algodão colorido que será o objeto de estudo do último capítulo desta pesquisa (BOEHE; TONI, 2006; BUENO; DOMINGUES, 2011; CALDAS et al., 2010).

Em 2009, quando o modelo de internacionalização da Escola de Uppsala completou três décadas, os autores Johanson e Vahlne (2009 apud BUENO; DOMINGUES) publicaram um artigo no *Journal of International Business Studies*, em que propunham uma revisão no modelo. Segundo eles, a rede de relacionamentos formada entre as empresas possui impacto muito maior no processo de internacionalização de uma empresa do que a distância psíquica:

Do ponto de vista da pesquisa, novos conceitos e *insights* surgiram para somar ou contrapor-se ao modelo de Uppsala, já que, na opinião dos próprios autores, na década de 1970 eram poucos e rudimentares os conhecimentos sobre a complexidade das dificuldades de internacionalização (BUENO; DOMINGUES, 2011, p. 64).

Assim surge o terceiro modelo que será aqui exposto, conhecido na literatura como Rede de Relacionamentos. Este modelo tem como princípio fundamental o *network*, que representa a base potencial para a aprendizagem e construção da confiança e de comprometimento entre os atores, processo fundamental para a internacionalização (BUENO; DOMINGUES, 2011).

De acordo com Martins (2012), as Redes de Relacionamentos ou Negócios representam uma nova estratégia organizacional e inovadora, que têm como objetivo fundamental a garantia da sobrevivência e da competitividade das pequenas empresas de países em desenvolvimento. Essa seria uma das maiores mudanças, se comparado ao

---

<sup>4</sup>*Born Globals* são empresas que já nascem voltadas para o comércio internacional.

<sup>5</sup> A CoopNatural é uma cooperativa de produção têxtil voltada para a produção e comercialização de peças em algodão colorido na cidade de Campina Grande

modelo da escola de Uppsala, já que os demais mecanismos continuam praticamente os mesmos da versão original e com a mesma aplicação (BUENO; DOMINGUES, 2011).

As redes de Relacionamentos podem ser definidas como acordos de longo prazo entre empresas legalmente independentes, mas que muitas vezes se mostram dependentes economicamente, que buscam melhorar conjuntamente as suas vantagens competitivas, complementando suas capacidades gerenciais, mercadológicas e tecnológicas. Assim, a distância psíquica, ou as fronteiras e as diferenças de culturas entre os países, deixam de ser fator relevante no processo de internacionalização, dando lugar às barreiras associadas ao estabelecimento e ao desenvolvimento de relações de negócios (BOEHE, TONI, 2006; CALDAS et. al., 2010).

Do mesmo modo, para Granovetter et al.(2000 apud MARTINS, 2012), uma Rede representa o conjunto de atores ligados por relações sociais ou laços específicos, refletindo características de amizades, informações, interesses compartilhados e determinados níveis de confiança. Esta configuração permite o acesso e troca de dados, a viabilização da aprendizagem e a adequação das empresas às exigências do ambiente.

A configuração da Rede de Relacionamento em que uma empresa se insere pode influenciar diretamente o modo de entrada desta corporação em outros países. Do mesmo modo, o efeito contrário também é verdadeiro, ou seja, o modo de entrada em um mercado estrangeiro pode causar mudanças no contexto de relacionamentos da empresa (BUENO; DOMINGUES, 2011).

As empresas se organizam em redes por algum tipo de benefício ou vantagem competitiva que as diferencie das demais. Em grande medida, a participação de uma empresa em uma Rede de Relacionamentos pode contribuir na sua capacidade relacional, ou seja, no gerenciamento de seus vínculos com outras empresas; no acesso a inovação e capacitação tecnológica; e no fortalecimento de sua expansão internacional e de marketing (BOEHE, TONI, 2006; MARTINS, 2012).

Para as pequenas empresas paraibanas, o processo de internacionalização baseado em Redes de Negócios se tornaria mais promissor “devido às limitações financeiras e de conhecimento que dificultam a internacionalização por meio de investimentos estrangeiros diretos” (BOEHE; TONI, 2006, p.4). Segundo Martins (2012), quanto ao mercado específico de algodão colorido, a formação de redes da maioria destas empresas foi motivada pela busca de vantagens que não seriam alcançadas isoladamente.

Neste sentido, para que a produção e a comercialização do algodão colorido possam acontecer, é fundamental que exista uma interação entre os agentes envolvidos que, buscando constantemente manter a qualidade, originalidade e beleza dos produtos, cooperam mediante a troca de informações e conhecimentos (MARTINS, 2012). Portanto, o tópico seguinte deverá apontar as estratégias de internacionalização utilizadas por estas empresas de modo geral, seja por uma iniciativa particular, ou por grupos de cooperação.

## 1.2. Estratégias de internacionalização

O número de empresas de pequeno e médio porte tem crescido substancialmente no Brasil. De acordo com Ribas e Ferreira (2000 apud BOEHE; TONI, 2006), até o ano de 2000, 99% das empresas registradas no país eram de MPMEs, com a geração de 59% dos empregos formais e de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, revelando sua importância econômica e a possibilidade de dinamização da capacidade exportadora do Brasil.

Apesar disto, Boehe e Toni (2006) apontam que uma pesquisa realizada pelo Sebrae em 2004 revela que 60% destas empresas, em especial as micro e pequenas, são expostas a altos índices de falência. Muitas das vezes, o problema destes empreendimentos está na falta de um foco estratégico bem definido, ou mesmo na adoção de uma estratégia ineficiente.

Como forma de superar tais dificuldades, as MPMEs têm buscado a formação de parcerias e alianças estratégicas, com a adoção de arranjos em redes locais ou internacionais, como alternativa viável para a adaptação e manutenção a um ambiente que exige cada vez mais uma maior desenvoltura no mercado global. Além disto, o uso inteligente do marketing, dos canais de distribuição e da comercialização tem se tornado crucial para a estratégia das empresas (CALDAS et al., 2010; COSTA; ROCHA, 2009).

Sendo assim, este tópico tem como objetivo analisar quais as principais estratégias de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte. Para isto, serão abordadas as cinco estratégias de internacionalização propostas por Boehe e Toni (2006).

Em termos de internacionalização das MPMEs os modelos aqui apresentados se baseiam principalmente em duas dimensões: uma que diz respeito à estratégia competitiva e a outra é referente ao mercado. Quanto à primeira dimensão, que se constitui como foco

deste tópico, será estabelecido dois tipos distintos de estratégias: a estratégia competitiva individual e a estratégia competitiva coletiva.

De acordo com a definição de Boehe e Toni (2006), a estratégia individual representa a formulação independente de uma determinada empresa quanto à adoção de sua estratégia competitiva. Em geral, estratégias deste tipo requerem atitudes altamente inovadoras, visando alto grau de diferenciação frente aos concorrentes, e em um nicho de mercado bem definido. É importante destacar que a inovação não está restrita apenas a empresas de alta tecnologia. Este tipo de atividade pode ser desenvolvido em qualquer tipo de companhia, e de qualquer segmento (CALDAS et al., 2010).

Por outro lado, a estratégia coletiva implica na formulação conjunta de duas ou mais empresas acerca da metodologia a ser utilizada, com o objetivo de fortalecer-se e conquistar vantagens competitivas mutuamente. Aqui estão situadas as redes de cooperação estratégicas, onde as atividades realizadas fortaleceram a competitividade das empresas, reduzindo os custos, aumentando as vendas e criando ativos para a sustentabilidade de longo prazo, tais como reputação, conhecimento tecnológico, gerencial e relacional, gerando assim a otimização dos recursos (BOEHE, TONI, 2006; COSTA, 2010).

Portanto, as MPMEs possuem várias formas de se internacionalizar, que pode ser de forma direta, através da estratégia de internacionalização individual; ou via a rede de cooperação. Partindo deste princípio, Boehe e Toni (2006) desenvolveram cinco estratégias viáveis de internacionalização, onde as condições para cada uma delas estão descritas no Quadro 2. Ademais, cabe destacar que as estratégias elencadas abaixo foram escolhidas por sua aproximação com a realidade empresarial encontradas na região da Paraíba, em especial àquelas empresas que comercializam o algodão colorido.

QUADRO 2 - Estratégias de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte

<b>Estratégia A</b>	A estratégia A aponta para uma rede de cooperação entre pequenas e médias empresas. Esta vinculação necessita, no entanto da existência de entre os empresários e de disposição e confiança, através de troca de informações, para proporcionar um maior comprometimento de cada empresário com o coletivo.
<b>Estratégia B</b>	A estratégia B refere-se a uma transformação da rede de cooperação em um consórcio de exportação. Para isto, é preciso que os principais objetivos da rede já tenham sido atingidos, visto que só assim esta rede estará consolidada. Assim, é preciso (i) viabilizar a consolidação e a estabilidade da rede, (ii) fortalecer a competitividade da rede (iii) preparar-se para a exportação, buscando conhecer o mercado no qual irão atuar, de forma a evitar riscos inerentes a ele.
<b>Estratégia C</b>	A Estratégia C se refere à inserção da MPME diretamente em um Consórcio de Exportação já estabelecido no mercado. Para estes casos, Boehe e Toni (2006) deixam claro que esta pode ser uma manobra arriscada, visto que a falta de desenvolvimento gradual e consolidado da empresa, poderá comprometer a sua sustentabilidade em longo prazo.
<b>Estratégia D</b>	A estratégia de internacionalização D é referente ao modelo estratégico individual, onde as empresas optam por uma internacionalização independente. Para que isto ocorra, é necessária a aprendizagem tecnológica; a diferenciação do produto e do foco da empresa; a adoção de uma visão estratégica em longo prazo; e a construção de um empreendedorismo internacional, por meio da busca constante de novas oportunidades.
<b>Estratégia E</b>	A última estratégia apontada corresponde à associação de uma Empresa Inovadora a um Consórcio de Exportação. Para que isto ocorra, seria preciso que a empresa inovadora percebesse que os custos para bancar a internacionalização para uma empresa isolada são onerosos ou mesmo insustentáveis.

Fonte: BOEHE; TONI,2006; CALDAS et al.,2010. (Adaptação nossa).

Independente da estratégia de internacionalização escolhida pelas MPMEs, o MRE (2011) chama atenção para alguns cuidados que devem ser tomados. Em primeiro lugar, para conquistar o mercado internacional, as empresas não devem considerar a exportação como uma atividade esporádica. Ao contrário disto, devem reservar sistematicamente parte de sua produção para o mercado externo. Em segundo lugar, a empresa exportadora deverá estar em condições para atender sempre as demandas regulares de seus clientes no exterior.

Outro aspecto apontado pelo MRE (2011) refere-se ao conhecimento pleno dos mecanismos fiscais e financeiros, a fim de aumentar a sua competitividade de seus produtos, além de manter também uma linha de diálogo com os importadores externos, preparando o campo para futuras vendas em potencial. Além disto, é preciso conhecer também as possibilidades de acesso que a empresa possui ao mercado mundial, foco do tópico a seguir.

### 1.3. Acessos ao mercado mundial

De acordo com o MRE (2011), o primeiro passo que uma empresa necessita seguir para ter acesso ao mercado mundial está na decisão do que será vendido no mercado estrangeiro para que, assim, ela possa identificar, dentro da sua linha de produção, aqueles bens que melhor atendem às necessidades e preferências dos consumidores externos. Partindo deste princípio, aspectos importantes do mercado poderão ser mais bem definidos, como nível de preço, processos de distribuição do produto no mercado alvo, aspectos relacionados à promoção do produto no mercado, capacidade de produção da empresa, embalagem, disponibilidade de transporte para o exterior, exigências tarifárias e não tarifárias praticadas no mercado de destino e a concorrência.

No caso específico do algodão colorido, onde as empresas são formadas basicamente por MPMEs, seguir estes passos iniciais se torna fundamental para que se possa reunir a maior quantidade de informações sobre o mercado onde se pretende atuar, diminuindo os riscos e as incertezas do investimento. Para que este passo inicial seja possível, alguns organismos do governo, a exemplo do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR) do MRE, estão disponíveis para efetuar e preparar pesquisas de mercado internacional, com a disponibilização de dados sobre oportunidades de exportação e orientação aos exportadores sobre a melhor forma de negociar com os destinos em potenciais (MRE, 2011).

O DPR tem como função o apoio aos exportadores brasileiros, por meio de uma rede de Setores de Promoção Comercial (SECOMs), localizados em Embaixadas e em Consulados do Brasil. Atualmente, o DPR conta com SECOMs localizados na África, no Oriente Médio (Cidade do Cabo, Lagos, Doha e Trípoli), nas Américas (Paramaribo, Porto da Espanha, Vancouver e Montreal), na Ásia e na Oceania (Cantão, Mumbai e Wellington) e na Europa (Istambul, Bratislava, Liubliana, Roterdã e Bruxelas) (MRE, 2011).

Após seguir as orientações do MRE (2011), o ideal é que as empresas entrem em contato com seus potenciais compradores, informando o seu interesse em exportar, além de fornecer informações adicionais sobre seu perfil e produtos. Caso seja possível, é de suma importância que o empresário viaje ao exterior, com objetivo de conhecer diretamente o mercado de destino dos seus produtos.

Para as pequenas empresas de algodão colorido, é fundamental também a participação em feiras comerciais internacionais, tendo em vista as maiores possibilidades de divulgação de suas peças e designs. Todavia, os resultados destes contatos devem ser planejados no médio e no longo prazo. É importante destacar que os custos de participação nas feiras devem ser sempre comparados aos custos de implantação de outras opções, a exemplo da possibilidade de se contratar um agente no mercado desejado<sup>6</sup>(MRE, 2011).

Para as empresas de pequeno e médio porte, a participação em eventos internacionais ainda é grande dificuldade, devido aos altos custos da qual elas não dispõem (MRE, 2011). Todavia, Boehe e Toni (2006) alertam que economizar em custos deste tipo pode acarretar em uma baixa credibilidade de empresas nacionais no exterior, o que não é apenas função do pequeno porte, mas também do anonimato da empresa no mercado.

Outra possibilidade é a rodada de negócio, que representam eventos de curta duração, onde empresários são reunidos no mesmo local para que negociem. Geralmente, as rodadas são marcadas pelos organizadores da feira, com base no perfil das empresas participantes. O objetivo destes encontros é facilitar o intercâmbio comercial e tecnológico entre os empresários para, assim, possibilitar acesso a novos mercados, aproximar ofertantes e demandantes (MRE, 2011).

É importante destacar também a importância do marketing internacional para o acesso ao mercado mundial, pois o êxito das exportações tem ligação direta com a divulgação da empresa e de seus produtos. O marketing internacional representa o “conjunto de atividades destinadas à satisfação de necessidades específicas, que inclui a divulgação e a promoção da empresa exportadora e de seus produtos em mercados externos” (MRE, 2011, p. 23).

Diante da crescente pressão da mídia voltada para as questões ambientais, muito do marketing aplicado pelas empresas de algodão colorido tem se voltado para a caracterização dos chamados “produtos verdes”. Em outras palavras, o algodão colorido paraibano contém em seu processo produtivo elementos que respeitam o meio ambiente, chamando a atenção principalmente dos consumidores internacionais. (MENDES; AMORIM, 2013).

---

<sup>6</sup>Em resumo, os possíveis custos de participação em feiras envolvem registro (no catálogo oficial da feira), estande (aluguel, custo de instalação, acessórios e limpeza) e promoção (passagem aérea, hotel, refeições, locomoção, pessoal contratado) (MRE, 2011).



As empresas de exportação do algodão colorido devem, além da disponibilidade efetiva do produto, levar em conta três aspectos fundamentais: o material utilizado na produção, onde devem ser observadas as exigências legais referentes à saúde e segurança; o desempenho das peças, como a facilidade de manutenção, durabilidade, credibilidade, força e imagem; e as especificações técnicas, como as dimensões e a durabilidade. O MRE (2011) destaca que, quanto às especificações técnicas, as exigências podem ser requeridas pelo importador ou pela legislação do país de destino do produto.

Em relação à cultura empresarial, o MRE (2011) destacou alguns aspectos de maior relevância, levado em consideração as diferentes regiões do mundo, relacionadas no Quadro 3. O conhecimento acerca do tipo de cultura empresarial de onde se deseja investir é fundamental para avaliar o tempo de espera de retorno e as condições de negociações que a região impõe. Como é possível observar, a Europa Ocidental e a América do Norte, principais destinos do algodão colorido, possuem características bastante semelhantes, a exemplo da apresentação de questões, apresentações, tratamento de divergências, e concessões.

QUADRO 3 - Tipos de negociação internacional de acordo com a cultura empresarial de diferentes regiões do mundo

<b>Europa Ocidental</b>	I – propostas iniciais vs. acordo final: exigências iniciais moderadas II – apresentação de questões: uma de cada vez III – apresentações: formais IV – tratamento de divergências: cortês, direto V – concessões: bastante lentas
<b>Europa Oriental</b>	I – propostas iniciais vs. acordo final: exigências iniciais elevadas II – apresentação de questões: podem ser agrupadas III – apresentações: bastante formais IV – tratamento de divergências: argumentativo V – concessões: lentas
<b>América Latina</b>	I – propostas iniciais vs. acordo final: exigências iniciais moderadas II – apresentação de questões: uma a uma III – apresentações: informais IV – tratamento de divergências: argumentativo V – concessões: lentas
<b>América do Norte</b>	I – propostas iniciais vs. acordo final: elevadas exigências iniciais II – apresentação de questões: uma de cada vez III – apresentações: formais IV – tratamento de divergências: franco V – concessões: lentas
<b>Oriente Médio e na África do Norte</b>	I – propostas iniciais vs. acordo final: muitas exigências iniciais II – apresentação de questões: uma de cada vez III – apresentações: informais IV – tratamento de divergências: bastante verbalizado V – concessões: lentas
<b>Ásia e na Orla do Pacífico</b>	I – propostas iniciais vs. acordo final: exigências de moderadas a altas II – apresentação de questões: podem ser agrupadas III – apresentações: bastante formais IV – tratamento de divergências: cortês; silêncio, quando corretos V – concessões: lentas
<b>África Subsaariana</b>	I – propostas iniciais vs. acordo final: elevadas exigências iniciais II – apresentação de questões: isoladas III – apresentações: informais IV – tratamento de divergências: direto V – concessões: lentas

Fonte: MRE, 2011, p. 25-26 (Adaptação nossa).

Nos últimos anos, a intensidade de transações realizadas por meios eletrônicos cresceu exponencialmente, principalmente entre as empresas de grandes corporações ou entre empresas e o setor público (MRE, 2011). Este novo elemento, utilizado para facilitar a troca de informações de forma rápida, simples e com baixo custo, pode ser aproveitado também por pequenas empresas que desejem divulgar seus produtos para clientes internacionais.

#### 1.4. Aspectos regulatórios

Uma vez que os acessos ao mercado mundial foram apresentados, o segundo aspecto da exportação está no seu caráter legal e administrativo, que envolve todo o processo de exportação (MRE, 2011). Assim, neste tópico devem ser abordados os principais procedimentos regulatórios da exportação, levando em conta o Sistema Integrado de Comércio Exterior, passando pelo Registro de Exportadores e Importadores (REI), as formas de nomenclatura e classificação de mercadorias; e pelos diferentes tipos de documentos necessários para a exportação.

O Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) foi criado a partir do Decreto nº 660, de 25 de setembro de 1992, quando as atividades de acompanhamento e de controle do comércio exterior foram unificadas. Neste sistema estão inclusos: a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Receita Federal do Brasil (RFB) e o Banco Central do Brasil (BACEN), o Comando do Exército (COMEXE), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Departamento da Polícia Federal (DPF) e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) (MRE, 2011; SISCOMEX, 2015).<sup>7</sup>

O REI ocorre de forma automática quando o exportador realiza a operação internacional pela primeira vez, sendo preciso estar conectado ao SISCOMEX. No entanto, a inscrição no REI pode ser negada, suspensa ou cancelada em casos de infrações fiscais, cambial ou de comércio exterior (MRE, 2011).

Ao preencher o REI no SISCOMEX, a empresa exportadora precisa classificar os seus produtos seguindo dois tipos de nomenclatura: a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)<sup>8</sup> e a Nomenclatura Aduaneira da ALADI (NALADI/SH). A NCM possui oito dígitos na sua estrutura de classificação, e com até seis níveis de agregação: capítulo, posição, subposição simples, subposição composta, item e subitem (MDIC; 2015; MRE; 2011). É importante destacar que, em relação ao algodão colorido, ainda não há uma padronização específica no NCM, justamente por este ainda representar um nicho de mercado, o que acarreta em uma séria deficiência na mensuração da quantidade de exportação deste item.

---

<sup>7</sup>Para mais informações sobre o SISCOMEX, acesse: <http://www.portalsiscomex.gov.br/>

<sup>8</sup> A NCM substituiu a NBM (Nomenclatura Brasileira de Mercadorias) desde 1997.

Quanto aos documentos necessários para o exportador, pode-se citar: a inscrição no REI via SISCOMEX; documentos referentes ao Contrato de Exportação; Fatura Pró-Forma, Carta de Crédito; Letra de Câmbio e; o Contrato de Câmbio. Já em relação ao contrato de exportação, os documentos são: Registro de Exportação no SISCOMEX; Registro de Operação de Crédito (RC); Registro de Venda (RV); Solicitação de Despacho (SD); Nota Fiscal; Conhecimento de Embarque; Fatura Comercial (*CommercialInvoice*); e o Romaneio (*PackingList*). Ademais, outros documentos podem ser solicitados, a exemplo do Certificado de Origem, Legalização Consular, e o Certificado ou Apólice de Seguro (MRE, 2011).

Diante desta grande quantidade de documentos necessários, muitas MPMEs acabam deixando de lado as suas atividades internacionais, por considerar este processo lento e oneroso. A maior parte destas empresas não possui os recursos necessários para atuar no mercado internacional e acabam perdendo boas oportunidades de negócios no mercado mundial. Por consequência, muito das riquezas produzidas e dos empregos que poderiam ser gerados ficam apenas no campo das possibilidades, inibindo as perspectivas de crescimento e dinamização deste mercado para o país.

No caso das empresas paraibanas de exportação do algodão colorido, a busca por superar tais dificultados tem sido refletida na formação de parcerias e alianças estratégicas, com a adoção de arranjos em redes locais e/ou internacionais, sendo esta uma alternativa viável de adaptação e consolidação em um mercado global cada vez mais exigente (CALDAS et al., 2010; COSTA; ROCHA, 2009).

Por esta razão, este primeiro capítulo teve como objetivo a análise das principais teorias de estratégias de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte para, com isto, ser possível compreender de forma mais ampla, o mercado exportador de algodão colorido da Paraíba, com sua viabilidade e principais limitações teóricas para, em seguida, apresentar uma perspectiva histórica da importância econômica e social do algodão para esta região.

## 2. A PRODUÇÃO DO ALGODÃO NO BRASIL E NA PARAÍBA

“16 - Um lençol branco cobria  
O roçado na colheita  
Eram capulhos alvinhos  
Como uma colcha perfeita  
Bailando ao sabor do vento,  
Hoje, novo ‘pigmento’  
A mesma paisagem enfeita.”

(MONTEIRO, 2003)

O algodão representa 50% de toda a produção têxtil mundial, sendo de importância vital para a manutenção da economia e do empreendedorismo rural de diversos lugares do mundo. De acordo com Beltrão e Azevedo (2008 apud MOREIRA et. al., 2006), apenas na safra de 2006/2007, o faturamento com a comercialização desta fibra chegou a quatro bilhões de dólares e com a geração de centenas de empregos.

No Brasil, a expectativa da Embrapa (2010 apud MOREIRA et. al., 2006) é de que este país se torne o maior produtor de algodão do mundo. Para isto, a Embrapa Algodão, em conjunto com a iniciativa privada, tem buscado implementar ciência e tecnologia na produção deste bem, em uma tentativa de agregar mais valor de mercado e beneficiar os pequenos agricultores do Nordeste.

Segundo Moreira (et. al., 2006), a informação tecnológica e o conhecimento das novas exigências do mercado exterior têm sido vitais para o desenvolvimento do comércio do algodão paraibano que, apesar de ser considerado um dos cultivos mais antigos do país, ainda possui pouca representatividade exportadora, se comparado aos demais estados brasileiros. Diante deste cenário, este capítulo tem o objetivo de abordar a evolução da produção do algodão colorido na Paraíba. Para isto, a primeira sessão deverá apresentar um breve histórico da cultura do algodão branco no Brasil e na Paraíba para, em seguida, discutir o desenvolvimento de novas técnicas de produção, com a utilização do algodão colorido.

## 2.1. Breve histórico sobre a ascensão e declínio da cultura do algodão branco no Brasil e na Paraíba

A domesticação, a coleta, o cultivo e a confecção do algodão não são eventos recentes na história dos diferentes lugares do mundo. Há pelo menos 2.700 anos a.C. diversos povos, espalhados em quase todos os continentes, já utilizavam técnicas de cultivo do algodão e de suas variações (COSTA, 2012; FARIAS 2010).

No Brasil, não se sabe quando exatamente este tipo de cultura surgiu, todavia, segundo Costa (2012) e Alves (2006) existem indícios de que os índios já exploravam recursos nas suas mais diversas formas. O caroço da pluma, por exemplo, servia para fazer mingau, as folhas tinham efeitos medicinais para curar feridas e cortes, e as fibras se transformavam em redes, ideais para dormir e descansar. Com a chegada dos portugueses em 1500, há a intensificação do cultivo do algodão, com o uso de espécies nativas e importadas.

Em meados do século XVIII, o governo português decidiu estimular a produção de algodão no Brasil com uma motivação específica de reduzir a dependência portuguesa do tecido inglês, cuja indústria apresentava grande expansão. Desde muito cedo, a produção do algodão brasileiro esteve ligada ao mercado internacional, servindo como matéria-prima para o abastecimento da indústria têxtil mundial (ALVES, 2006; COSTA, 2012). Desta forma, segundo Paiva, Schattan e Freitas (1976 *apud* COSTA, 2012, p. 20), [o algodão] “tornou-se importante produto de exportação, disseminando-se amplamente pelo território brasileiro, em especial na Bahia, Pernambuco, Maranhão, Goiás, até a costa da serra no Rio Grande do Sul”.

Conforme apontam Costa e Bueno (2004) e Alves (2006), desde este período, o Brasil e os Estados Unidos disputam o mercado de algodão mundial. Essa concorrência se intensifica com o desenvolvimento da manufatura têxtil inglesa, no período da Revolução Industrial.

Nessa época, a expansão do cultivo de algodão brasileiro ocorreu em várias capitanias, especialmente no Nordeste, constituindo-se como um dos “pilares do espaço agrário regional”. Para Kehrle (2000 *apud* COSTA, 2012, p.21):

[...] o algodão durante muitas décadas ligou o semi-árido nordestino ao mercado mundial, constituindo seu elo com as economias avançadas da época. Ao se tornar um vetor de injeção de renda monetária uma área que afora a cotonicultura praticava essencialmente uma agricultura de subsistência, o algodão tornou-se também o símbolo da riqueza dos sertões, o seu ouro branco. A história econômica dos sertões nos dois últimos séculos está fortemente associada ao algodão. Assim como, no início da colonização, a cana-de-açúcar ligou a economia litorânea do Nordeste do Brasil aos centros de decisão do capitalismo mercantilista dos séculos XVII, o algodão ligou a agricultura do interior nordestino – dos sertões – aos centros decisórios do capitalismo fabril dos séculos XIX e XX.

Com a expansão dos efeitos da revolução industrial e da intensa necessidade da indústria têxtil por matérias-primas disponíveis em toda parte do mundo, o Brasil passou a ganhar destaque pela grande produção de algodão no estado do Maranhão. Segundo Chico Oliveira (1993 apud COSTA, 2012, p. 20):

[...] o nordeste agrário não-açucareiro começará a ser definido completamente pela entrada em cena de outro ator: o algodão. Como seqüela da revolução industrial, e principalmente, do avanço da indústria têxtil na economia inglesa, a demanda mundial de algodão começa a crescer

Já no início do século XX, a produção de tecidos no mercado interno brasileiro superou as importações e o processo de industrialização começou a se intensificar. Entretanto, com o acontecimento da I Guerra Mundial, exportar ou importar algodão se tornou mais difícil, e o parque nacional precisou se intensificar para responder às suas próprias demandas. Nos anos 1920 a indústria têxtil respondia por 75% a 80% da produção de tecidos de algodão consumidos no Brasil (ALVES, 2006).

A I Guerra também despertou a preocupação do governo com o aprimoramento da cultura do algodão. Assim, em 1915 foi criado o Serviço do Algodão no Ministério da Agricultura e, em 1924, já no pós-guerra, foi dado início ao trabalho de melhoramento genético do algodoeiro no Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) (ALVES, 2006).

O setor se desenvolveu com maior intensidade a partir da década de 1930, e o Brasil passou a assumir o papel de importante exportador da fibra. Com a II Guerra, a produção oscilou fortemente e as exportações do algodão declinaram. Todavia, as vendas da indústria permaneceram favoráveis, sustentadas por clientes, como a África do Sul, Argentina, Uruguai, Paraguai e Venezuela. Nos anos seguintes, a produção brasileira de algodão foi crescente e os estados de São Paulo, Paraná e Ceará, respectivamente, se firmaram como os maiores produtores nacionais (ALVES, 2006).

O que é mais surpreendente nesta relação é que nestas regiões, o cultivo era feito em pequenas e médias propriedades, com uso intensivo de mão de obra familiar. Mesmo assim, “o algodão firmou-se como uma cultura voltada para exportação, algo nunca visto

até então na histórica econômica do Brasil, pois era mais comum que pequenos produtores cultivassem apenas produtos de subsistência” (ALVES, 2006, p. 22). Ao final da década de 1960, o Brasil era o quinto maior produtor mundial de algodão e o terceiro maior exportador, cujo volume era menor apenas que os exportados pelos EUA e pela União Soviética (COSTA; BUENO, 2004; ALVES, 2006).

Nos anos de 1980, a produção nacional teve uma expressiva oscilação, mas com tendência crescente. Em seguida, a quantidade produzida e a área colhida apresentaram decréscimos significativamente elevados, atingindo seu menor patamar no ano safra 1997/1998<sup>9</sup>. Com a escassez da oferta nacional, a indústria recorreu ao produto importado, fazendo com que as importações ultrapassassem a produção nacional na safra 1992/1993, repetindo-se nas safras 1995/1996 e 1996/1997. De acordo com Alves (2006), nas safras seguintes a quantidade produzida e a área colhida passaram a mostrar sinais de recuperação e na safra 2003/2004 a produção alcançou seu maior nível histórico.

Na Paraíba, o Agreste, Sertão e Alto Sertão foram os locais onde o algodão mais se desenvolveu, dado o clima e o solo propício. Segundo Costa (2012) alguns historiadores apontam que a economia algodoeira foi a principal fonte de acumulação de riqueza, tanto pública quanto particular, na região.

Do mesmo modo, Cardoso (2000 apud PICIOTTO; SHEWCHENKO, 2006) afirma que o algodão foi o motor do enriquecimento e modernização de Campina Grande, segunda maior cidade do estado, dado seu poder de ocupação e de geração de emprego e renda tanto no campo como nas indústrias de confecções e no comércio do vestuário. Neste mesmo sentido, Abreu (1994 apud DUARTE; 2012 p.2) aponta que “a cultura do algodão desempenhou um importante papel para a sociedade local, visto que um número considerável de agricultores teve acesso ao mercado”.

Neste período, deve-se destacar a importância da cidade de Campina Grande para a dinâmica econômica da região. Devido a sua posição geográfica, situada entre o Sertão e a Zona da Mata, Campina Grande passou a intermediar os fluxos de comércio de todo o estado. A intensa circulação de pessoas, capital e mercadorias fez com que surgissem pontos de comércio e abastecimento e, neles, uma camada social de comerciantes aptos a este tipo de atividade. Deste modo, Campina Grande ganhou destaque no cenário internacional como uma das maiores praças mundiais de comércio de algodão. Assim, Silva (2011, p. 34) defende que:

---

<sup>9</sup> As razões da queda na produção do algodão estão mais bem explicadas na página 19.



Com o desenvolvimento do comércio do algodão, a cidade [de Campina Grande] ampliou ainda mais seu poder regional, intensificando o seu processo de urbanização e desenvolvimento econômico. Junto com o desenvolvimento do comércio do algodão, instalaram-se de forma fixa, na cidade, empresas de beneficiamento, indústrias – tanto nacionais como multinacionais – e bancos, ou seja, objetos técnicos instalados na cidade a começar da cotonicultura.

Com isto, os comerciantes recebiam, beneficiavam e exportavam o algodão, fazendo surgir na cidade um grupo voltado apenas ao comércio e beneficiamento do algodão. Neste cenário, firmas e escritórios de vendas começaram a chegar à região, a exemplo da Sion & CIA, Leitão & CIA, Demóstenes Barbosa & CIA, M. Barros & CIA, Araújo Rique & CIA, José de Brito, José de Vasconcelos. Assim, emergiu a elite local de maior poder econômico e também político da cidade de Campina Grande. Empresas internacionais também surgiram como a SANBRA (Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro), empresa argentina; e a Anderson Clayton, empresa Norte-Americana (SILVA, 2011).

Ainda na primeira metade da década de 1980, a população do semi-árido era composta por 20 milhões de pessoas, sendo 2,3 milhões ligados diretamente ao cultivo do algodão, distribuídos em cerca de 3,5 milhões de hectares, dos quais 600 mil hectares concentravam-se na Paraíba. Com isto, Picciotto e Shewchenko(2006) afirmam que a cotonicultura era a mola propulsora da geração de empregos e distribuição de renda do estado e, principalmente, de Campina Grande.

No caso da Paraíba, o estado se tornou o principal produtor nacional somente em 1916, sendo seguido pelos estados do Ceará, Rio Grande do Norte, São Paulo, Pernambuco, Maranhão e Minas Gerais. Todavia, nos anos 30, a produção de algodão em São Paulo e Minas Gerais já superavam a de alguns estados do Nordeste, sendo este apontado como um dos fatores pela queda da produção paraibana mais adiante, nos anos 70 (COSTA, 2012; SILVA, 2011).

Além dessa razão, aponta-se também a entrada de países como a China e Índia na produção e comercialização do algodão no mundo, o que intensifica substancialmente a concorrência neste setor. Ademais, com o surgimento da praga bicudo, em meados da década de 80, que se alastrou pelo Brasil destruindo quase completamente as plantações de algodão do país, e a política de redução das tarifas de importação causada pela abertura dos mercados, na década de 90, os agricultores paraibanos abandonaram o cultivo do algodão. Assim, a partir deste período a produção de algodão paraibano passa a demonstrar

resultados irrisórios, provocando a decadência da cultura deste insumo em toda a região Nordeste (COSTA, 2012; PICIOTTO; SHEWCHENKO, 2006; SILVA, 2011).

Na ausência de um substituto para este tipo de produção, os pequenos produtores se voltaram para a agricultura de subsistência, a exemplo do milho e do feijão. Já os médios e grandes produtores migraram para a pecuária extensiva de baixa produtividade. (PICIOTTO; SHEWCHENKO, 2006)

A crise industrial teve início alguns anos depois, quando o parque têxtil instalado no estado acabou perdendo mercado para São Paulo. A entrada de grandes redes de varejo e de supermercados na área do vestuário mudou as características deste comércio e o setor viu sua margem de lucro desaparecer, ao mesmo tempo em que inflação, juros e ausência de crédito prejudicavam as iniciativas produtivas (PICIOTTO; SHEWCHENKO, 2006).

Com este cenário, a Paraíba perde seu espaço no cultivo do algodão nacional. Apenas em 2000, a partir das iniciativas de melhoramento genético da Embrapa, é que se vê uma retomada na produção algodoeira paraibana, mas agora envolvida no desenvolvimento de uma nova técnica inovadora, que inclui o plantio e comercialização do algodão colorido.

Vale destacar que, no espaço produtivo do algodão, a participação nacional se limitava apenas à produção da fibra, ao beneficiamento e sua comercialização, ficando a última etapa, a de transformação, a cargo de indústrias internacionais, revelando uma relação desigual do Brasil e, em especial da Paraíba, com o ambiente externo. Como veremos a seguir, em relação à fibra de algodão colorido, esse circuito se modifica e todas as etapas da produção se iniciam e encerram em território nacional, ficando a cargo internacional apenas parte do consumo final (SILVA, 2011).

## 2.2. O algodão colorido no Brasil e na Paraíba

O algodão de fibra naturalmente colorida tem sido utilizado há milhares de anos pelas sociedades indígenas e camponesas, em dezenove países diferentes, distribuídos entre Egito, Paquistão, China, América Central, do Norte e do Sul. Esse recurso foi domesticado e criado por esses povos e tem servido como base para as atuais pesquisas na área quando o algodão colorido ainda não era explorado em plantios comerciais brasileiros, a fibra

marrom já era utilizada na confecção artesanal de algumas localidades do interior dos estados da Bahia e de Minas Gerais (COSTA, 2012; SILVA, 2010; SOUZA, 2000; PICIOTTO; SHEWCHENKO, 2006).

De acordo com Souza (2000), no Brasil a iniciativa de uma produção mais intensa de tecidos em fibra colorida foi de uma empresa paulista de produtos artesanais, chamada Baobá, que já trabalhava com o algodão orgânico. Os tecidos desta empresa são certificados pelo Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural (IBD)<sup>10</sup>, conforme os padrões orgânicos para têxteis estabelecidos pela IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements*)<sup>11</sup>.

A partir dos anos 1980, buscando atender a um nicho de mercado, algumas das variáveis da fibra colorida foram patenteadas por empresas norte-americanas e, só posteriormente, adaptadas ao cultivo em sistemas orgânicos. Com isto, características desejáveis da fibra, a exemplo do comprimento e da manutenção da cor, passaram a ser objeto de melhoramento genético nos últimos anos, inclusive no Brasil, pela EMBRAPA Algodão, a partir do Centro Nacional de Pesquisa do Algodão (CNPQ), situado na cidade de Campina Grande, na Paraíba (COSTA, 2012; SILVA, 2011; PINHEIRO, 2002).

Assim, a Paraíba enxergou a possibilidade de voltar a se destacar no cenário da cultura do algodão nacional, se recuperando da crise sofrida nos anos 80, conforme mencionado no tópico anterior, mas agora em um processo altamente inovador que proporcionou à região um status de pioneirismo neste tipo de cadeia produtiva, por se apresentar como um produto diferenciado desde a sua concepção genética, até o fato de ser um produto orgânico e com responsabilidade ecológica e social (COSTA, 2012; SILVA, 2010).

O aperfeiçoamento dos sistemas produtivos e o desenvolvimento de cultivares geneticamente modificados e adaptados possibilitaram a retomada na produção de algodão na região, após anos de crises do setor, especialmente causada pelo aparecimento de pragas que inviabilizaram economicamente a manufatura num volume que pudesse atender a demanda interna. Com as pesquisas, em 2000 surge o primeiro tipo de algodão de fibra

---

<sup>10</sup>O IBD é o maior instituto de inspeção e certificação da América Latina, sendo a única certificadora brasileira de produtos orgânicos com credenciamento internacional (IBD, 2015).

<sup>11</sup>A IFOAM representa uma organização internacional voltada para o fomento da agricultura orgânica, em parceria com a ONU e com diversos afiliados espalhados pelo globo (IFOAM, 2015).

naturalmente colorida e imune aos danos causados pelas pragas e com alto valor de mercado (OLIVEIRA; FILHO, 2005).

As áreas do semi-árido do Nordeste, onde os investimentos em pesquisa foram orientados, se destacam como possuidoras de condições *edafoclimáticas* favoráveis ao cultivo do algodão ecológico. Em outras palavras, essas microrregiões exercem um papel preponderante na redução natural de pragas do algodoeiro. Ademais, o contexto regional, com a ocupação das terras por agricultores familiares também favorecem o cultivo do algodão colorido (QUEIROGA; CARVALHO; CARDOSO, 2008)

Em entrevista concedida por um dos pesquisadores da Embrapa Algodão a Silva, é possível entender porque o algodão colorido tem sido cultivado na Paraíba:

Então por isso que deu certo aqui na Paraíba, porque a área de plantio não é tão grande assim. Porque se, imagine, o pessoal lá no Centro-Oeste, que planta áreas enormes, se plantasse o algodão colorido esse algodão ia ficar todo estocado, não ia vender. Não tem demanda por essa fibra. Tem demanda, vamos supor, se você imaginar o comércio de algodão como cem, o algodão colorido seria meio por cento do tanto de algodão que tem. Mas também não pode passar disso porque as indústrias normais, que trabalham com o algodão branco, precisam de muita quantidade de algodão e não querem o algodão colorido. E o algodão colorido também só pode fazer aquelas cores que tem. Com o branco eles tingem e fazem vários tipos de colorações (Silva, 2011, p.3).<sup>12</sup>

Nesta pesquisa, o tipo de algodão colorido analisado é aquele cultivado a partir de métodos orgânicos, com uso de insumos naturais e sem a presença de herbicidas, proibidas pelos padrões orgânicos de produção. Todavia, é importante destacar que nem todos os tipos de algodão de fibra colorida comercializados foram produzidos a partir do método orgânico. Nesses casos, este tipo de algodão pode representar uma opção de produção de matéria-prima para tecidos apenas ecológicos. No Turquemenistão, por exemplo, existe também outro tipo de algodão colorido, produzido a partir de métodos transgênicos, mas que não são aceitos para a produção ecológica de tecidos e nem pelos padrões orgânicos para têxteis (SOUZA, 2000).

Nos Estados Unidos, a produção do algodão colorido orgânico foi estimada entre 2.500ha a 2.800ha em 1994. Há registros de produções a nível comercial também em Israel, Índia e Austrália, todos com o apoio governamental. A produção média no Peru é de 3.500 toneladas, cultivadas em cerca de 3.000ha, que atendem basicamente ao mercado local, com produção de camisetas para uniformes escolares distribuídos pelo governo (SOUZA, 2000). Ainda segundo Souza (2000):

---

<sup>12</sup>Entrevista concedida em 28 de setembro de 2010.

O cultivo do algodão colorido por comunidades tradicionais do Peru com potencial para ser certificado como orgânico, representa uma alternativa ao cultivo de coca, além de apresentar fortes elementos de *fair trade*, ou comércio justo. Parte dessa produção vem sendo organizada por empresas como a Pakucho, que recebe a certificação orgânica da agência holandesa SKAL, e a VernerFrang, cuja produção é certificada pela sueca KRAV (SOUZA, 2000, p.95).

As principais empresas norte-americanas que incentivam o cultivo da fibra orgânica e colorida são a *Natural CottonColours, Inc.*, que utiliza a marca registrada Fox Fibre, e foi responsável pelo cultivo de 2.000ha a 2.500ha em 1994, e a *BC Cotton, Inc.*, com cerca de 400ha cultivados nesse mesmo ano (SOUZA, 2000). No Brasil, no entanto, não há registros da área plantada durante este período, visto que a produção do algodão colorido apenas se intensifica nos anos 2000, com o início das pesquisas de aprimoramento genético da Embrapa Algodão, tema que será o foco da discussão no próximo tópico.

### 2.3. A inserção da cientificidade na produção

No período que compreende os anos 80 e 90, os resultados da produção de algodão no estado da Paraíba se mantiveram irrisórios. No entanto, com o desenvolvimento de novas pesquisas e aprimoramentos da Embrapa/PB, através de pesquisas, novas perspectivas foram trazidas para a cadeia de produção local. Situada em Campina Grande, a Embrapa Algodão, como é mais conhecida, desenvolveu inúmeras pesquisas de melhoramento genético, dando origem ao algodão naturalmente colorido conforme é comercializado hoje no estado (COSTA, 2012). Assim, este tópico tem por objetivo demonstrar de que forma a Embrapa, através destas pesquisas desenvolvidas, conseguiu incluir a cientificidade na produção do algodão colorido, e melhorando, portanto, a qualidade e diversidade das peças comercializadas.

Para isto, a Embrapa criou o Centro Nacional de Pesquisa de Algodão (CNPA) com a finalidade de realizar pesquisas direcionadas ao desenvolvimento da atividade agrícola. Seu principal objetivo é de gerar e transferir tecnologias de baixo impacto ambiental; desenvolver cultivares de algodão resistente a doenças e adaptadas às condições do cerrado brasileiro; desenvolver plantações de algodão adaptadas ao cultivo na região semiárida; desenvolver cultivares de amendoim, gergelim e mamona adaptados ao cultivo do

Nordeste; fortalecer a agricultura familiar e o agronegócio; descobrir novas aplicações para produtos estudados e integrar a agricultura à indústria e ao consumidor (SILVA, 2011; EMBRAPA; 2015).

A Embrapa iniciou suas pesquisas a partir de coletas de sementes do algodão remanescentes de antigos plantios ou que estavam em locais próximos a algodoeiros, nas margens de estradas, matas, e outros locais, encontrados em vários estados do Nordeste. Ao conseguir complementar o banco ativo de germoplasma que, segundo Picciotto e Shewchenko (2006, p.6), representa “o elemento dos recursos genéticos que maneja a variabilidade genética entre e dentro da espécie”, as amostras foram armazenadas em câmara fria, e serviram como fonte de genes para futuros trabalhos de melhoramento.

A partir destas amostras, a Embrapa conseguiu desenvolver a primeira variável, chamada BRS, e que possui a tonalidade marrom. Segundo Picciotto e Shewchenko (2006, p.6), “para a síntese deste cultivar aproveitou-se portanto a própria variabilidade existente para cor da fibra presente em materiais coletados no Nordeste”. Empresários japoneses demonstraram interesse por esta fibra, o que incentivou o desenvolvimento dos trabalhos de melhoramento necessários para que ela pudesse ser produzida em escala industrial.

As pesquisas e tecnologias desenvolvidas pela Embrapa, na Paraíba, além de provocar a finura, comprimento e uniformidade do algodão, partindo de um melhoramento genético, buscam também a inovação nas cores e no alto rendimento médio dessa cultura para a agricultura familiar, podendo chegar a um preço adicional de até 45%. Santana (*apud* COSTA, 2012, p.29) afirma que:

[...] o algodão de fibra colorida existe na natureza há vários séculos, o algodão de fibra colorida do Nordeste brasileiro foi colhido em meio à vegetação nativa (plantas asselvajadas de algodão mocó) pela primeira vez em 1984 e, posteriormente, melhorado as características agrônômicas e tecnológicas da fibra e do fio.

Do mesmo modo, de acordo com Farias (2008 *apud* COSTA, 2012, p.29):

[...] o algodão colorido provém de um melhoramento genético obtido a partir do cruzamento do algodão primitivo, conhecido como macaco, com o algodão seridó que tem a fibra mais longa e mais resistente do mundo, a partir do cruzamento envolvendo materiais advindos de plantas de fibra colorida com cultivares de fibra branca de boa qualidade, adaptadas às condições climáticas da Região Nordeste, foram obtidas pela EMBRAPA novas cultivares nas cores verde, em 2003 e, em 2005 foram obtidas as cores rubi e safira.

Com o processo de melhoramento da fibra, a Embrapa já conseguiu desenvolver cinco diferentes tipos de cores: A primeira coloração, já mencionada anteriormente, foi a BRS 200 marrom, lançada em 2000, como resultado do cruzamento natural entre o algodão *mustellinum nativo* do Nordeste, que produz pluma marrom, com o algodão *mocó*, de fibra

branca, mais resistente, originário do Caribe, mas que também já foi produzido no Nordeste brasileiro anteriormente. Em 2002 foi lançada a BRS verde, oriunda do cruzamento entre CNPA 7H, herbácea de fibra branca, e a *Arkansas Green*. Em 2005 surge a BRS safira, de coloração vermelha e a BRS rubi. A última, lançada em 2010, foi a topázio. Todas as fibras acima mencionadas podem servir às indústrias modernas (SILVA, 2011).



. FIGURA 1 - Fibras de algodão naturalmente coloridas na cor BR safira e BR rubi

Fonte: EMBRAPA (2015)

Ademais, de acordo com Costa (2012), o conhecimento técnico dos pesquisadores da Embrapa/PB propicia uma vantagem competitiva para a cadeia em geral, pois o ciclo de produção e a revitalização da cadeia produtiva do algodão da Paraíba despontam em um mercado bastante promissor e que tem ocupado espaços cada vez mais ousados tanto no cenário nacional quanto internacional, com destaque para a Europa. Ademais, segundo Santos (2006 apud SILVA, 2011), a inserção da ciência e da tecnologia fornecida pela Embrapa é justamente o que diferencia a atual produção do algodão colorido em comparação com os períodos anteriores, onde se dava o cultivo do algodão tradicional.

#### 2.4. A cadeia produtiva da fibra colorida no estado da Paraíba

O desenvolvimento da economia regional é formado, em grande medida, por um circuito de atividades produtivas. Para a manutenção e garantia de sustentabilidade dessa cadeia, diversos agentes interagem entre si. Com isto, todo o processo e os segmentos da cadeia necessitam de constantes adaptações e evoluções no campo técnico e profissional para que consigam se manter em um mercado sem fronteiras, visto que a produção

orgânica do algodão colorido requer um manejo muito mais intenso e inovador que a forma mais convencional de se produzir a fibra (COSTA, 2012; SOUZA, 2000).

Para Costa (2012), a cadeia produtiva do algodão naturalmente colorido do estado da Paraíba possui características particulares que deveriam colocá-la em posição de destaque no mercado nacional e internacional. Segundo ele, essa imagem de cadeia produtiva de sucesso se concretizaria pela valorização da cultura popular e pelo conhecimento científico que segue as tendências de consumo, não só no Brasil, mas principalmente na Europa, e em especial a Alemanha. No entanto, apesar deste posicionamento otimista, a comercialização do algodão colorido ainda representa um nicho de mercado, com pouca representatividade na produção nacional.

Diante disto, esta sessão deverá abordar a estrutura produtiva deste insumo, levando em consideração os agentes envolvidos nas mais variáveis atividades. Assim, esta unidade se divide em: (i) Plantio, colheita e beneficiamento; (ii) Fiação, tecelagem, artesanato e produto final e, (iii) a Comercialização do algodão.

A seguir, é possível observar um esquema da cadeia produtiva e instituições de apoio ao consórcio do algodão colorido no estado da Paraíba, demonstrando a complexidade de atores envolvidos, em uma articulação entre grupos econômicos e instituições relevantes. É importante ressaltar que esta é uma adaptação da cadeia apresentada por Filho e Moutinho (2007), demonstrando a relação da produção também com o mercado externo. Ao longo do texto as diferentes etapas deste processo deverão ser abordadas.





FIGURA 2 - Cadeia produtiva e instituições de apoio ao consórcio do algodão colorido

Fonte: FILHO; MOUTINHO (2007) (Adaptação nossa).

A estrutura dessa cadeia é complexa, com a participação de agentes distribuídos nas mais variadas atividades. Na primeira fase da cadeia estão as atividades referentes à agricultura familiar, com os pequenos agricultores que, em grande parte, estão distribuídos em assentamentos de reforma agrária. Logo depois, estão as atividades de fiação, tecelagem e artesanato. Por fim, na pontada cadeia, estão as atividades referentes à distribuição, tanto do produto acabado, quanto da matéria-prima (COSTA, 2012).

Nesta cadeia é possível localizar as ações do Estado, através da AMDE, do CNPA/Embrapa, da Secretaria de Agricultura do Estado e da EMATER. O terceiro setor possui participação a partir da Credação, uma instituição sem fins lucrativos que tem como foco o microcrédito. Já as instituições privadas ou paraestatais estão envolvidas no SENAI, SINDIVEST e SEBRAE (FARIAS, 2010).

Segundo Costa (2012), da forma como a cadeia está distribuída, é possível deduzir que nem todos os agentes envolvidos estão seguros da igualdade e legitimidade dos seus direitos, dado que, dentro do sistema capitalista contemporâneo, algumas características, a exemplo da flexibilização do mercado de trabalho, são constantes e cada vez mais crescentes. Para ele, esse conceito pode ser compreendido através da economia global de exclusão social, onde as desigualdades estão ligadas diretamente com a qualificação da mão-de-obra. No mesmo sentido, Clarisse Dall'Acqua (2003 apud COSTA, 2012) defende que:

[...] na medida em que se avança para o extremo superior da cadeia, predominam a alta qualificação e os contratos formais de trabalho, incluindo extensos benefícios”, e também “ao se caminhar para a base, em direção a cadeia expandida, penetra-se mais intensamente no território do informal e da grande flexibilidade no emprego (Clarisse Dall'Acqua; 2003, p. 42 apud COSTA, 2012).

Desde 2000, a cadeia produtiva do algodão colorido da Paraíba tem se desenvolvido e se tornado conhecida internacionalmente pelos seus processos de produção em prol do crescimento da região. Nestes processos estão empresas privadas, organizações não-governamentais, associações, sindicatos e cooperativas envolvidos em ações específicas que visam à promoção da integração e do desenvolvimento da cadeia (COSTA, 2012).

Entre os principais órgãos, pode-se citar o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), através do SIGEOR (Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados), a FIEP (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba) a partir do SINDVEST (Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado da Paraíba) e SINDITÊXTIL (Sindicato das Indústrias Têxteis do Estado da Paraíba), a EMBRAPA/PB, com o programa de melhoramento genético do algodão colorido, a EMATER/PB (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba), oferecendo a assistência técnica necessária, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) contribuindo com as pesquisas demográficas, o MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário) através do incentivo à agricultura familiar e os tratamentos estatísticos do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (COSTA, 2012).

Desta forma, é possível observar que, embora Campina Grande não sofra a mesma influência do algodão colorido em seu espaço urbano como ocorreu com o comércio do algodão branco, no século XIX e na primeira década do século XX, na cidade encontra-se uma propagação da cadeia produtiva do algodão colorido, desde sua criação até sua

comercialização. Tal processo se reflete na grande quantidade de cooperativas que foram criadas na cidade em função desse novo produto (FARIAS, 2010).

Diante disto, as sessões abaixo devem abordar a estrutura da cadeia produtiva do algodão colorido na Paraíba de acordo com as atividades desenvolvidas pelos diferentes agentes. A seção 2.4.1 abordará o plantio, a colheita e o beneficiamento do algodão colorido; a seção 2.4.2 deverá analisar a fiação, tecelagem, artesanato e o produto final e, por fim, a seção 2.4.3 deverá conter as formas de comercialização do algodão colorido, levando em consideração a concorrência interna e externa.

#### *2.4.1. Plantio, colheita e beneficiamento*

Entre o período 2000 a 2008 houve uma realocação da produção da fibra colorida no estado. As regiões do Curimataú e do Seridó deixaram de ser produtoras desse algodão e a microrregião de Patos, que inicialmente se configurava como a principal produtora e dispunha do maior número de municípios produtores, passou a ocupar uma posição secundária no conjunto total de regiões e lugares que exercem a produção direta do algodão colorido no campo (FARIAS, 2010).

Em 2008, o cultivo do algodão colorido paraibano estava localizado basicamente nas microrregiões de Patos, que engloba os municípios de Patos e Quixaba; de Sousa, com os municípios de Sousa, Pombal, São Domingos de Pombal, Paulista e Malta; de Catolé do Rocha, nos municípios de Bom Sucesso e São Bento; de Piancó, com o município de Santana dos Garrotes; e de Cajazeiras, com o município de São João do Rio do Peixe. Já no agreste paraibano, a produção do algodão colorido ocorre no município de Remígio, localizado na microrregião do Curimataú Ocidental (FARIAS 2010).



Informações levantadas de forma empírica pela Embrapa Algodão de Campina Grande-PB revelam uma série histórica de área plantada, em hectares, entre os períodos de 2002 a 2012, sintetizada no gráfico abaixo, por elaboração da CONAB (2013). Conforme é possível observar, a produção do algodão colorido paraibana cresceu rapidamente entre os períodos de 2002 a 2004.

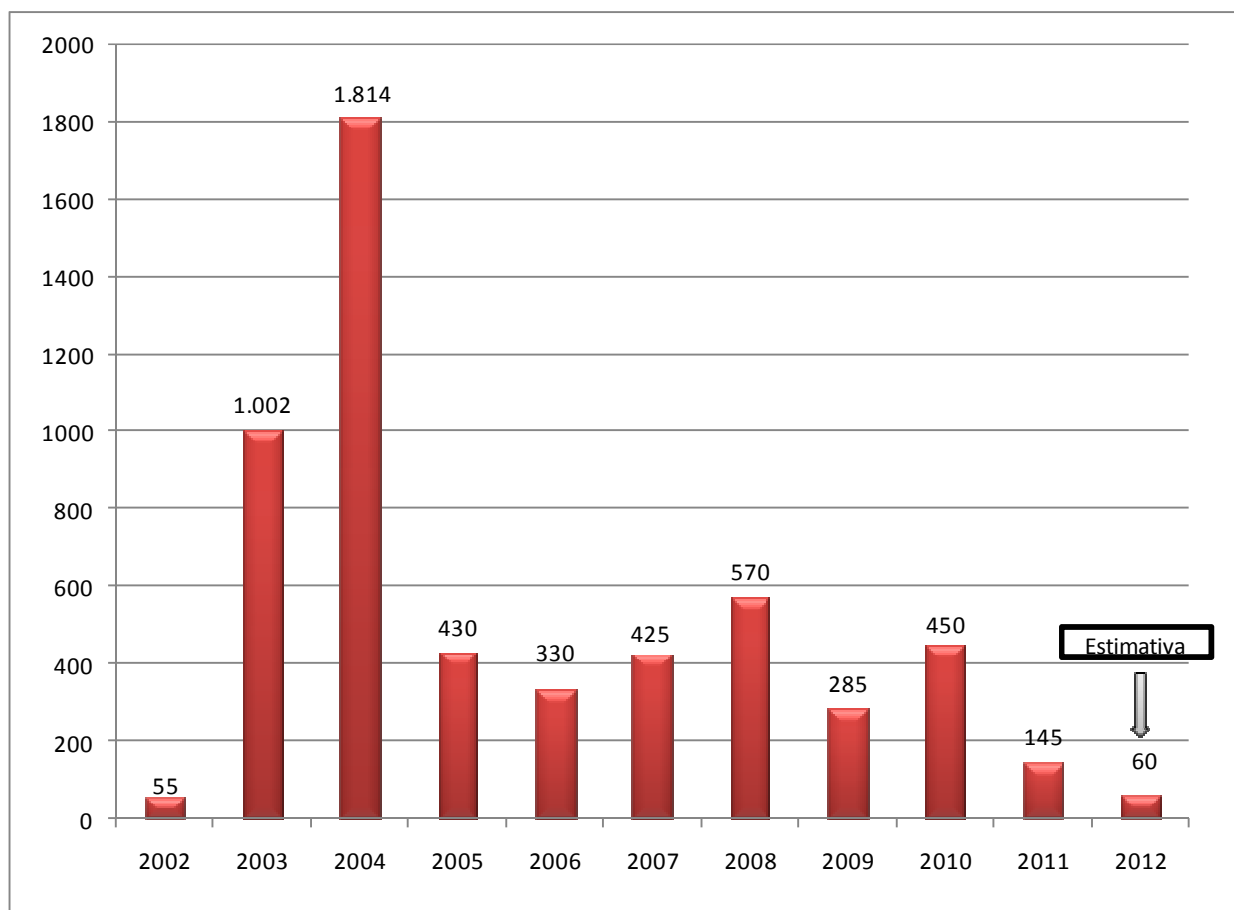


FIGURA 3 – Total da área cultivada com o algodão colorido na Paraíba (em hectares)

Fonte: CONAB (2013)

De acordo com Gadelha (2015), houve neste período uma super produção, causado pelo incentivo do governo da Paraíba, para que todo o estado passasse a consumir este tipo de algodão. No entanto, segundo ela, naquela época havia apenas uma cooperativa atuando, o que não foi suficiente para absorver todo o plantio.

Já segundo a CONAB (2013), na safra 2004 os produtores receberam sinalização de que os preços de comercialização do algodão em caroço permaneceriam estimulantes, podendo inclusive superar a cotação do algodão branco. Assim, o produtor aumentou

fortemente a área plantada, e com grande expectativa de venda. Todavia, os agricultores não conseguiram realizar as vendas e precisaram assumir todo o prejuízo.

A soma destes fatores, aliada à ausência de políticas governamentais garantidoras de rendas por parte dos governos estadual e federal nos anos seguintes, provocou forte desestímulo para a produção. O cultivo desse tipo de algodão na Paraíba passou a oscilar entre 500 e 300 hectares, em média. Em 2011 e 2012 devido à falta de chuvas a redução foi ainda mais drástica<sup>13</sup> (CONAB, 2013).

Segundo o que explica Farias (2010), até o ano de 2003 a produção comercial do algodão colorido era formada apenas pelo algodão *BSR 200 marrom* claro. No entanto, conforme afirmam Farias e Ramos (2009, p. 23 apud FARIAS, 2010), “a partir da safra de 2004/2005, a BRS Verde já estava sendo cultivada. Na safra 2005/2006, as variedades BRS Safira e BRS Rubi já estavam sendo cultivadas em áreas irrigadas.



FIGURA 4: Estrutura mecânica usada para beneficiar o algodão colorido

Fonte: FARIAS (2010)

A demanda atual do algodão colorido ainda é pequena, com cerca de 300 toneladas pluma/ano, sendo o equivalente a aproximadamente 800ha. No entanto, a CONAB (2013) defende que a propensão natural deste setor é de expansão, mas isto depende de fatores

---

<sup>13</sup> Inexiste uma base de dados oficiais mais recentes sobre o total da área cultivada do algodão colorido paraibano.

como regularidade na oferta do produto, a expansão do consumo da pluma e dos subprodutos, tanto no mercado interno como no externo. Os pequenos empresários do setor relataram que por várias ocasiões deixaram de negociar o algodão colorido com entrega agendada por receio da iminente falta do produto e da insegurança causada pela descontinuada oferta da matéria-prima.

Por outro lado, as dificuldades de produção têm afetado também os agricultores que, sem garantias de comercialização e de incentivos do governo, possuem poucos estímulos para continuar produzindo. Segundo entrevista de representantes do setor a Farias (2010, p. 240):

A maior dificuldade que enfrentei [no cultivo do algodão colorido] foi vender a produção. O governo prometeu comprar a produção a R\$ 2,00 e que ao produtor bastava levar a produção a São Mamede, mas não foi o que aconteceu. Tive que pagar R\$ 80,00 de frete para levar o algodão para Patos e, ainda, procurar o comprador para a produção (PRODUTOR DO SÍTIO BELMONTE, SÃO MAMEDE-PB).

A maior dificuldade que enfrentei no cultivo do algodão colorido foi a falta de condições para comercializar a produção e de incentivos do governo para o agricultor se dedicar mais ao cultivo desse algodão (PRODUTOR DO SÍTIO RIACHO FUNDO, SÃO MAMEDE-PB).

Uma das dificuldades enfrentadas é a falta de crédito, pois, até recentemente, a produção não recebeu nenhuma espécie de financiamento das esferas de Governo. Só recentemente [ano de 2008], o Banco do Brasil instituiu uma linha de financiamento que colocou crédito à disposição dos produtores. Porém, a inadimplência dos produtores com este banco dificulta o acesso a esse crédito (PRODUTOR DE ALGODÃO COLORIDO E PRESIDENTE DA CAMPAL).

Assim, de acordo com Farias (2010), o baixo preço pago pelo quilo em caroço e os entraves para comercializar e transportar a produção do algodão colorido pode representar um grande desestímulo para que o agricultor continue produzindo esta variedade de algodão, gerando uma insegurança por parte dos empresários, e limitando as possibilidades de desenvolvimento deste setor na região.

#### 2.4.2. *Fiação, tecelagem, artesanato e produto final*

A segunda etapa do processo produtivo envolve a fiação e a tecelagem do algodão colorido, para que os fios possam em seguida serem entregues às indústrias de confecções. Para o presidente da Campal (2008, *apud* FARIAS, 2010, p.254), esta etapa tem sido a mais problemática do circuito do algodão colorido, visto que “a quantidade da produção é

pequena e necessita de complexos processos de limpeza do maquinário antes e após a realização delas, e as empresas que as executam não se sentem motivadas para fazê-las”. Segundo Gadelha (2015), presidente da CoopNatural, é necessário esperar, em média, ao menos três meses para que a fiação seja executada, dada a ausência de interesse dos agentes envolvidos neta etapa da produção. No mesmo sentido, a Conab (2012) defende que:

Para a fabricação de fios existem na Paraíba muitas empresas neste ramo de atividade, entretanto, o fio de algodão naturalmente colorido é fabricado em uma única fiação, a Têxtil Everst S/A que tem capacidade de produzir 120 toneladas/mês ou quatro toneladas de fio/dia. As demais só mostram interesse em produção a partir de 20 toneladas/dia, menos do que isto alegam ser inviável economicamente (CONAB, 2012, p. 25).

Em virtude desta dificuldade, existe um projeto desenvolvido em conjunto pela AMDE (Agência Municipal de Desenvolvimento Econômico), FIEP, SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e CoopNatural, a fim de construir uma mediação espacial destinada a realizar essas etapas da produção. Tais transformações implicaram a entrada de novas empresas na cadeia que, junto com algumas que permaneceram realizam atualmente as etapas da fiação e da tecelagem (FARIAS, 2010).

As empresas que realizam a fiação e a tecelagem são terceirizadas, ou seja, atuam apenas como prestadoras de serviço para as confecções. Esta modalidade de relação entre as tecelagens e as confecções difere no que é verificado na produção do algodão branco e de seus derivados, visto que, neste último, “as tecelagens atuam como produtoras e distribuidoras dos fios e tecidos e os vende para as confecções” (FARIAS, 2010, p.255).

Em relação à confecção de peças com o algodão colorido, o estado conta com duas associações de confeccionista, a AIVEST (Associação da Indústria de Vestuários da Paraíba) e ACNAP. Juntas elas congregam vinte e duas microempresas localizadas nas proximidades de João Pessoa - PB e Campina grande – PB. O total de pessoas ocupadas diretamente com essas atividades é de aproximadamente 130, distribuídas entre costureiras, bordadeiras, rendeiras, varandeiras, crocheteiras, bonequeiras, estilistas, produtores de moda, artesãos de redes, tecelões e profissionais de fiação. De forma indireta são cerca de 600 pessoas que desenvolvem trabalhos para atender a demanda destas associações (CONAB, 2013).

A incorporação do artesanato nas peças do algodão colorido interage diretamente com as maneiras modernas de se consumir moda. No atual contexto, o consumidor adquire um produto da moda “não com a intenção exclusiva de enfatizar sua distinção social



perante o outro; ele também quer realçar os seus gostos, comportamentos, valores e preferências” (FARIAS 2013).

Assim, os produtos de fibras naturais e etnizados, como os do algodão colorido, chamam a atenção porque, apesar da tendência geral da globalização em homogeneizar os costumes e os consumos, cresce também um verdadeiro fascínio pelas diferenças. “Esse fascínio se traduz, muitas vezes, no consumo das diferenças culturais do outro, portadas pelos produtos, especialmente do vestuário. E entre essas diferenças, está a diversidade do artesanato dos povos e lugares” (FARIAS 2010, p.269).

#### 2.4.3. Comercialização: concorrência interna e externa

A última etapa da cadeia produtiva do algodão colorido se dá com a comercialização das peças, destinadas tanto ao público interno, como para a exportação. As principais estratégias de venda que devem ser abordadas aqui são: as de representantes comerciais, a participação em feiras e eventos, os programas de artesanato e o sistema de *private label*<sup>14</sup>.

A venda realizada por representantes comerciais ocorre quando as lojas estão localizadas distantes de onde se fabrica o produto. Segundo Farias (2010), os representantes comerciais atuam principalmente no Centro-Sul e são responsáveis pela venda para lojas do Rio Grande do Sul, São Paulo e Espírito Santo.

Já as feiras e os desfiles de moda, notadamente os grandes eventos nacionais e internacionais, correspondem à outra estratégia utilizada pelas cooperativas locais para comercializar a sua produção. Conforme mencionado anteriormente, esta é uma das principais formas de acesso ao mercado mundial, pois aumenta as possibilidades de divulgação de peças e designs.

Todavia, a participação nestes eventos requer um alto nível de investimento por parte dos comerciais que, muitas das vezes não dispõem deste capital e acabam perdendo promissoras oportunidades de negociação. Para esses últimos produtores, que não podem participar de feiras e eventos nacionais e internacionais, existe ainda a possibilidade de participar de programas de estímulo ao artesanato, com iniciativa principalmente do Governo do Estado da Paraíba (FARIAS 2010).

---

<sup>14</sup> Em outras palavras, o sistema de *private label* representa a terceirização de toda a produção.

Finalmente, outra forma de comercialização corresponde que Farias (2010) classifica como sistema *private label*, que é uma forma de venda onde os produtos são entregues com as etiquetas dos compradores nacionais ou internacionais, como uma forma de terceirização. Algumas marcas conhecidas, como a Volcom, ou mesmo organizações internacionais, a exemplo do Greenpeace e WWF, negociam o algodão colorido paraibano em formato *private label*.

As peças deste tipo de algodão possuem um alto valor agregado, em razão do tecido natural e de seu acabamento artesanal. Por esta razão, o valor da venda destes produtos é bem mais elevado se comparado às peças semelhantes feitas com fibras de algodão comum ou com outro tipo de fibra, tornando o produto inacessível para a maioria dos consumidores paraibanos (FARIAS 2010). Em geral, a produção é destinada para nichos de consumidores formados por turistas e pessoas da classe média alta do Brasil e do exterior:

[...] os produtos de algodão colorido são destinados principalmente para turistas, para a classe média alta e para a exportação, já que seus preços são relativamente altos. Dificilmente encontra-se em Campina Grande um morador que esteja vestindo algum destes produtos. (PICCIOTTO; SHEWCHENKO, 2006, p. 10).

É importante ressaltar que, conforme já foi apontado no capítulo anterior, para que uma empresa conquiste o mercado internacional é preciso oferecer uma série de vantagens competitivas e tecnológicas a frente dos concorrentes. Para que isto seja possível, é fundamental que se tenha um amplo conhecimento acerca do público a qual se deseja atingir, observando suas necessidades e preferências. Para Lopez e Gama (2007 apud MOREIRA, et. al., 2006), a união entre estes dois fatores, vantagem competitiva e conhecimento, pode direcionar o futuro de uma empresa.

Por fim, apesar da Paraíba se destacar como pioneira e principal produtora do algodão colorido no cenário nacional, outros estados já aparecem também como produtores, como acontece no Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, entre outros. Neles, o cultivo do algodão colorido é realizado em pequenas propriedades, através da agricultura familiar, para a produção de têxteis e confecções que trazem também o artesanato como elemento de diferenciação. Todavia, inexistem dados que permitam estabelecer com mais detalhes as características geográficas e nem o montante cultivado desses circuitos produtivos (FARIAS 2010).

Assim, conforme foi possível demonstrar, a estrutura produtiva do algodão naturalmente colorido paraibano possui características complexas e peculiares, e com o envolvimento de diversos agentes, divididos entre os distintos setores produtivos. O que mais chama a atenção, no entanto, é que fatores como a valorização da cultura popular e do artesanato local estão presente em todos os níveis da cadeia.

Além disto, alguns desafios são colocados a esta estrutura logo nas primeiras fases da produção. Em primeiro lugar, a ausência de dados oficiais acerca da área plantada com algodão colorido no estado dificulta a mensuração da importância deste mercado no âmbito local, o que inibe a pesquisa acadêmica, e gera informações destoantes da realidade.

Em segundo lugar, a inexistência de uma tecelagem específica para esta cadeia tem travado a produção que, dependentes das empresas que realizam este processo, precisam aguardar em média três meses para que a fiação finalmente seja executada (GADELHA, 2015). Por fim, outro desafio colocado para o pleno desenvolvimento desta cadeia está em sua última fase produtiva, que é a de divulgação e comercialização das peças finais, visto que as empresas que atuam neste processo possuem um nível limitado de recursos e investimentos e, por esta razão, muitas vezes acabam perdendo promissoras oportunidades de negociação.

## 2.5. Vantagens e desafios encontrados pelo setor algodoeiro na Paraíba

Esta sessão tem como objetivo demonstrar quais são as vantagens e os desafios colocados para o desenvolvimento deste setor.

Alguns autores, como Oliveira e Filho (2005) e Silva (2010), defendem que a demanda pela fibra de algodão naturalmente colorido vem crescendo “geometricamente”, principalmente por se tratar de uma fibra onde o beneficiamento não gera efluentes tóxicos, visto que não utiliza corantes ou solventes químicos. Para eles, este é um dos fatores que torna este produto bem aceito no mercado nacional e, principalmente, no exterior (OLIVEIRA E FILHO, 2005; SILVA, 2010).

De acordo com Oliveira e Filho (2005), a variedade produzida ocupou 626 hectares em 24 municípios paraibanos no ano de 2002, criando 435 postos de trabalho e beneficiando 1.500 famílias. Em 2003, ocupou 1.500 ha em 44 municípios e a produção total alcançou 89 toneladas. Já na safra de 2004 a área foi ampliada para 6.000 ha. Nesse

mesmo ano, a colheita do algodão colorido foi estimada em aproximadamente 150 toneladas, cujo resultado da produção foi prejudicado por fatores climáticos.

A principal vantagem no procedimento com algodão colorido está na coloração natural dos fios, o que pode reduzir os gastos de produção em até 50%. Os principais consumidores deste tipo de confecção são os recém-nascidos, as pessoas alérgicas a tecidos sintéticos ou a corantes, e aqueles interessados em produtos ecologicamente corretos (PICIOTTO, SHEWCHENKO, 2006).

Por lei, a indústria têxtil tem que investir em equipamentos de despoluição e reaproveitamento da água, pois a lavagem e tingimento do tecido de uma única calça jeans, por exemplo, consome 80 litros de água. Como o processo é oneroso, muitas fábricas burlam a lei e despejam a água suja direto nos rios. Essa é a principal vantagem do algodão colorido. Na tecelagem os fios dispensam a fase de tinturaria, que representa 50% do custo dos tecidos (BELTRÃO et al., 1995). Dessa forma, é possível economizar água e preservar os rios (QUEIROGA; CARVALHO; CARDOSO, 2008).

Segundo Beltrão (2002 apud DUARTE; 2012), trata-se de uma variedade que atenderia às necessidades do produtor, do beneficiador, das indústrias têxteis e de confecções, e que ainda satisfaz o consumidor. Para Moreira (et. al., 2006), o algodão colorido oferece valor agregado para a economia local. Apesar de a produção ser menor, se comparada ao plantio do algodão comum, o valor da mercadoria é superior, o que estimula o plantio, impactando diretamente na renda familiar. Ademais, a plantação é realizada por meio da agricultura familiar, assim como a fabricação é feita por artesãos locais, favorecendo uma maior rentabilidade para a comunidade.

Apesar de outros países também cultivarem a fibra colorida, somente a BRS 200 Marrom, uma das variações desenvolvidas pela Embrapa na Paraíba, possui características únicas e vantajosas, como o ciclo de quatro anos e a melhor qualidade da fibra, além de possuir um menor custo de produção, dada a ausência de necessidade do uso de insumos químicos (ANUÁRIO BRASILEIRO DO ALGODÃO, 2002 apud DUARTE; 2012; PICIOTTO; SHEWCHENKO, 2006; SILVA, 2011).

Acrescenta-se a isto uma recentemente uma crescente pressão da mídia em favor das questões ambientais. Conforme mencionado no capítulo anterior, o marketing verde aplicado pelas empresas de algodão colorido, com o apelo de respeito à natureza, tem conseguido chamar a atenção principalmente dos consumidores internacionais, favorecendo a exportação e colocando estes empreendimentos em evidência.

Por outro lado, existem certas desvantagens que devem ser levadas em consideração: o risco de contaminação do algodão branco, se este for produzido junto ao

algodão colorido; e do desbotamento da cor pela luz solar. Muitas vezes também os cultivares não alcançam as exigências da fiação industrial, visto que o maquinário funciona apenas em grandes quantidades, e há problemas de comercialização, dada a grande incerteza que ainda existe nesse mercado (OLIVEIRA; FILHO, 2005; SILVA, 2005; SOUZA, 2000).

Na Paraíba, estado onde o CNPA está sediado, ainda há bastante receio dos benefícios gerados pelo cultivo. Além disto, a produção do algodão colorido ainda possui um baixo nível de mecanização e de recursos tecnológicos por parte dos produtores rurais, formados em sua maioria por agricultores de subsistência (OLIVEIRA; FILHO, 2005; SILVA, 2005).

Outro agravante é o certo distanciamento que advém principalmente das camadas sociais mais baixas do Estado, que entendem que o algodão colorido é inacessível e traz benefícios apenas para alguns agentes da cadeia. De acordo com Duarte (2012), a justificativa para isto está no fato de que os produtos de algodão colorido são destinados basicamente para turistas, para consumidores internos de classe média alta e para o setor de exportação, já que seus preços são relativamente altos.

Os desafios colocados ao algodão colorido não se limitam apenas à produção e comercialização. As informações divulgadas sobre o total produzido quase não existem e a ausência de uma padronização e especificação dos produtos nos processos de exportação dificulta uma análise mais completa deste setor. Uma das possibilidades de análise mais profunda deste mercado está na escolha de um estudo de caso específico de uma cooperativa de produção do algodão colorido paraibano chamada CoopNatural, que será o foco do próximo capítulo.

### 3. COOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO SOBRE A COOPERATIVA COOPNATURAL

“63 – Manter o homem no campo  
Dar emprego na cidade,  
Preservar a natureza  
É uma necessidade,  
Algodão de cor faz isso  
Porque tem um compromisso  
Com nossa prosperidade.”

(MONTEIRO, 2003)

O termo cooperativismo representa uma conduta de organização e ação econômica, onde pessoas ou grupos que possuem os mesmos interesses se associam com a finalidade de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas. Conforme já foi visto, teoricamente as redes de cooperação estratégicas possibilitam um ambiente onde as atividades realizadas fortaleceram a competitividade das empresas, reduzem os custos, aumentam as vendas e criam ativos que fortalecem a cadeia ao longo prazo (BOEHE; TONI, 2006; COSTA, 2010; COSTA, 2012).

No tocante aos incentivos fiscais e outros benefícios, as cooperativas de modo geral possuem características próprias que, segundo a lógica do mercado, representam vantagens competitivas, dada a sua capacidade de reduzir os custos de produção, assim como de praticar uma política coerente dentro dos princípios do *fair trade* (comércio justo), valorizando a mão de obra, e firmando relacionamentos comerciais em comum acordo (COSTA, 2012). Assim, todos os envolvidos percebem uma relação de soma positiva, com vantagens comerciais comuns.

Em termos práticos, na cadeia do algodão naturalmente colorido as cooperativas se fazem presentes nos mais variados processos da produção, exercendo uma função primordial dada suas performances diante do mercado e duas capacidades de articulação com os diversos agentes envolvidos. Diante disto, e na tentativa de compreender os arranjos institucionais existentes nesta cadeia, a cooperativa COOPNATURAL foi escolhida como objeto de estudo de caso, devido ao seu pioneirismo neste processo, a sua capacidade de articulação e projeção de mercado, sua importância sócio-econômica para o

Estado da Paraíba e a acessibilidade e disponibilidade de informações por parte da cooperativa(COSTA, 2012).

É importante destacar que o modelo cooperativo de exportação do algodão colorido não é o único adotado na região. Um exemplo de estratégia independente de internacionalização são as Redes Santa Luzia<sup>15</sup>, uma empresa que já possui uma marca bastante difundida no mercado interno e que também se voltou para o comércio externo.

Assim, este capítulo tem o objetivo de identificar como ocorre o processo de internacionalização do algodão colorido paraibano, identificando as suas principais dificuldades. Com isto, serão descritas as atividades desenvolvidas pela cooperativa em questão, ressaltando o apoio à agricultura familiar e ao artesanato local. Em seguida serão abordas as razões que conduziram esta cooperativa ao mercado internacional e, por fim, serão apresentados os principais gargalos de sua internacionalização.

Para que este capítulo pudesse ser desenvolvido, uma entrevista foi realizada com Maysa Gadelha, presidente da CoopNatural desde a sua formação. As perguntas direcionadas à presidente da cooperativa serviram como roteiro para a pesquisa.<sup>16</sup>

### 3.1. O Consórcio Natural Fashion e a Coopnatural

A produção e comercialização do algodão colorido paraibano tiveram início em 2000, a partir das pesquisas e do aprimoramento genético desenvolvido pela Embrapa. O algodão originado destas pesquisas foi levado e apresentado na Fenit (Feira Internacional da Indústria Têxtil), por iniciativa de doze empresários da região, dentre eles, Maysa Gadelha, então presidente da Sindivest (Sindicato das Indústrias de Vestuário da Paraíba). Com o sucesso do evento, o Consórcio Natural Fashion (NTF) foi criado, recolocando a Paraíba na produção de algodão em escala industrial (GADELHA, 2015; PICCIOTTO; SHEWCHENKO, 2006).

---

<sup>15</sup>As Redes Santa Luzia comercializam o algodão na Finlândia, Suíça, Espanha, Portugal e Estados Unidos (SANTA LUZIA, 2015). No entanto apesar de sua importância local e de seu acesso ao mercado internacional, as Redes Santa Luzia ainda ocupam uma posição secundária, se comparado ao modelo analisado nesta pesquisa. Isto não significa que esta corporação não tenha condições de produzir ou colocar sua produção em todo o território nacional e internacional, ainda que em proporções menores (FARIAS, 2010).

<sup>16</sup> A entrevista completa pode ser encontrada no anexo desta pesquisa. O modelo utilizado seguiu a forma de uma entrevista semi-estruturada.

É importante destacar que, segundo Picciotto e Shewchenko (2006), a ideia de se trabalhar com o algodão colorido advém de uma visão essencialmente empresarial. Os produtos comercializados pela NTF possuem apelo ecológico e social, com ações e atividades mercadológicas voltadas a um público específico, ou seja, estão direcionadas para um nicho de mercado de consumidores conscientes, que procuram adquirir produtos ecológica e socialmente responsáveis (COSTA, 2012).

Segundo o site do próprio Consórcio, o objetivo da NTF é de “fortalecer as empresas têxteis e de confecções da cidade de Campina Grande para enfrentar a concorrência acirrada no mercado” (NTF, 2015). Com a atuação voltada para o comércio internacional, o Consórcio teve o apoio de importantes instituições desde a sua criação, a exemplo da APEX-BRASIL, do SEBRAE e da FIEP (COSTA, 2012).

De acordo com Costa (2012), o nome da marca foi escolhido pelos sócios por se tratar de um nome universal, que pode ser pronunciado em diversas línguas sem que a conotação ou a sonoridade sejam perdidas. Rapidamente a produção da cooperativa ganhou notoriedade e, conseqüentemente, se firmaram como produtos ecologicamente corretos, que respeitam tanto o *know-how* dos agricultores, quanto valorizam a capacidade técnica de sua produção.

Com o tempo, o consórcio foi ganhando mais espaço e foi necessária a criação de uma cooperativa de produção, onde fosse possível a entrada de novos parceiros interessados, além de facilitar a comercialização dos produtos. Assim, foi criada a CoopNatural, com a participação de onze colaboradores internos e vinte e três associados, além da mais de 400 pequenos agricultores e artesãos (NTF, 2015; PICCIOTTO; SHEWCHENKO, 2006). No entanto, de acordo com Gadelha (2015), a cooperativa conta hoje com seis funcionários internos, contratados com carteira assinada, e todo o restante do trabalho é feito pelos cooperados. Suas atividades possuem como base a missão da cooperativa de “gerar dignidade e cidadania através da comercialização de produtos ecológica e socialmente correta fortalecendo a agricultura familiar, cultura e mão-de-obra local” (NTF, 2015).

A CoopNatural exerce influência nos mais variados níveis da cadeia produtiva do algodão colorido, estando presente no fornecimento de matéria-prima para produção de artesanato; no desenvolvimento de capacitações, treinamentos e aprimoramentos das técnicas, e no aumento das noções de custos e de produtividade para os artesãos (COSTA, 2012).



ACoopNatural realiza a distribuição das sementes de algodão colorido para os agricultores e, após a colheita, a safra é enviada para o descaroçamento. Finalizada esta etapa, o algodão é encaminhado para a fiação e depois para a tecelagem. Todo este processo dura em média um ano e meio, sendo todo o processo financiado pela cooperativa (GADELHA, 2015).

No caso específico do fornecimento de matéria-prima, cabe destacar que a CoopNatural, assim como as demais cooperativas desta cadeia, negocia a produção do algodão colorido antes mesmo deste insumo ser plantado, o que dá mais segurança ao agricultor, uma vez que este não corre o risco de negociar a produção por um preço abaixo do mercado, e de garantir o pagamento antecipado de ao menos 50% do valor total da venda. A negociação de compra e venda é firmada por um contrato entre comprador e vendedor, sendo acompanhada e apurada pela Emater Paraíba<sup>17</sup> (COSTA, 2012).

No mesmo sentido, o apoio ao artesanato local tem sido refletido no relacionamento da cooperativa com diversas organizações de artesãos que, ao inserir arte, agregam valor ao produto final. Até 2012, cerca de 200 pessoas participavam deste processo, ligadas as seguintes organizações em conjunto com a CoopNatural: COPICAL(Cooperativa de Produção Industrial de Confecções) de Araruna/PB; Associação das Crocheteiras de Esperança/PB; Associação de Costureiras de Sumé/PB; Associação das Labirinteiras de Serra Rajada/PB;Cooperativa de Catolé de Zé Ferreira; Cooperativa de Macramê; Cooperativa do Riacho Fundo em Esperança/PB; Associação das Crocheteiras de Picuí; e Associação das Bordadeiras de Galante/PB (COSTA, 2012).

Vale ressaltar que a cooperativa recebeu, em 2009, o prêmio SEBRAE TOP 100 Artesanato, como reflexo do seu trabalho em diversas localidades do Estado, com capacitação e apoio logístico aos artesãos. A premiação, segundo o Sebrae (2015), tem por objetivo reconhecer e valorizar o trabalho de artesãos de todo o Brasil, na qual são selecionadas as cem empresas nacionais consideradas mais competitivas pela instituição. Segundo Costa (2012), a premiação trouxe uma maior visibilidade da CoopNatural, com reconhecimento a nível nacional do destaque de sua produção de artesanato de qualidade estética e de valor cultural.

Segundo Duarte (2006 apud FARIAS, 2010), a produção da CoopNatural chegou a 37,7 mil peças em 2004 e de 59,9 mil em 2005, representando um crescimento de 58,3%

---

<sup>17</sup> O modelo de contrato de compromisso de compra e venda está no anexo deste trabalho.

apenas de um ano para outro. Já em 2008 e 2009 a produção mensal atingiu 10 mil peças e 120.000 por ano (TEIXEIRA, 2010 apud FARIAS, 2010).

Mais recentemente, segundo uma entrevista concedida pelo gerente de produção da referida cooperativa à Costa (2012), houve um crescimento médio na produção, onde 15 mil peças são comercializadas por mês, podendo ser vendidas pela própria marca, ou através de outras, em uma estratégia de *privatlabel*<sup>18</sup> (QUEIROGA et al., 2008). As principais marcas que negociam com a CoopNatural neste formato são a Volcom; Hurley; Rainha; Instituto E; Instituto Eco Futuro; Greenpeace e WWF.

TABELA 2 – produção mensal da CoopNatural (nº de peças) em 2004/2005<sup>19</sup>

Mês	2004	2005	TOTAL
Janeiro	4355	4695	9050
Fevereiro	2283	3882	6165
Março	2930	3444	6374
Abril	2088	4027	6115
Maio	3445	3040	6485
Junho	3290	4929	8219
Julho	2839	4767	7606
Agosto	2797	7067	9864
Setembro	1814	6085	7899
Outubro	2858	8318	11176
Novembro	4139	5116	9255
Dezembro	4949	4468	9417
<b>TOTAL</b>	<b>37787</b>	<b>59838</b>	<b>97625</b>

Fonte: CoopNatural (2006 apud Duarte, 2006, p. 11 apud Farias, 2010, p.264)

<sup>18</sup> A estratégia *private label* está mais bem definida no primeiro capítulo desta pesquisa.

<sup>19</sup> A CoopNatural não disponibilizou dados mais recentes da sua produção.

Do total produzido pela CoopNatural, 30% era destinado ao comércio internacional em forma de exportação (QUEIROGA et al., 2008). Santos (2012) afirma que essa relação evoluiu para 60% em 2012, devido à diversificação dos parceiros internacionais. Por outro lado, segundo dados da presidente da CoopNatural, o total de exportação da cooperativa caiu substancialmente com a crise europeia, visto que este continente era o principal consumidor de peças orgânicas. Segundo Gadelha (2015), as consequências da crise econômica na Europa foram graves para a cooperativa em termos de faturamento. Se antes se chegava a vender mais de dois milhões por ano só para esta região, o total apurado hoje foi reduzido pela metade. Segundo ela:

Nós exportávamos muito para a Europa, até 2008, 2009. Mas quando veio a crise europeia, então ficou zero. Acho que de 80% do nosso faturamento, ele ficou 0%, porque eles pararam de comprar. Tínhamos várias lojas em Portugal, mas fecharam todas. Não ficou “pedra sobre pedra” do que tinha de mercado na Europa. E agora a gente está com dificuldade de retomar (GADELHA, 2015. Entrevista concedida em 06 de junho de 2015).

Os principais destinos das peças da CoopNatural são Portugal, Espanha, Itália, Estados Unidos, Alemanha, Suíça, Canadá, Japão, Austrália e Coreia do Sul. O valor médio exportado anualmente é de R\$110.157,04, sendo o equivalente a 18% do faturamento total da cooperativa (NTF, 2015).

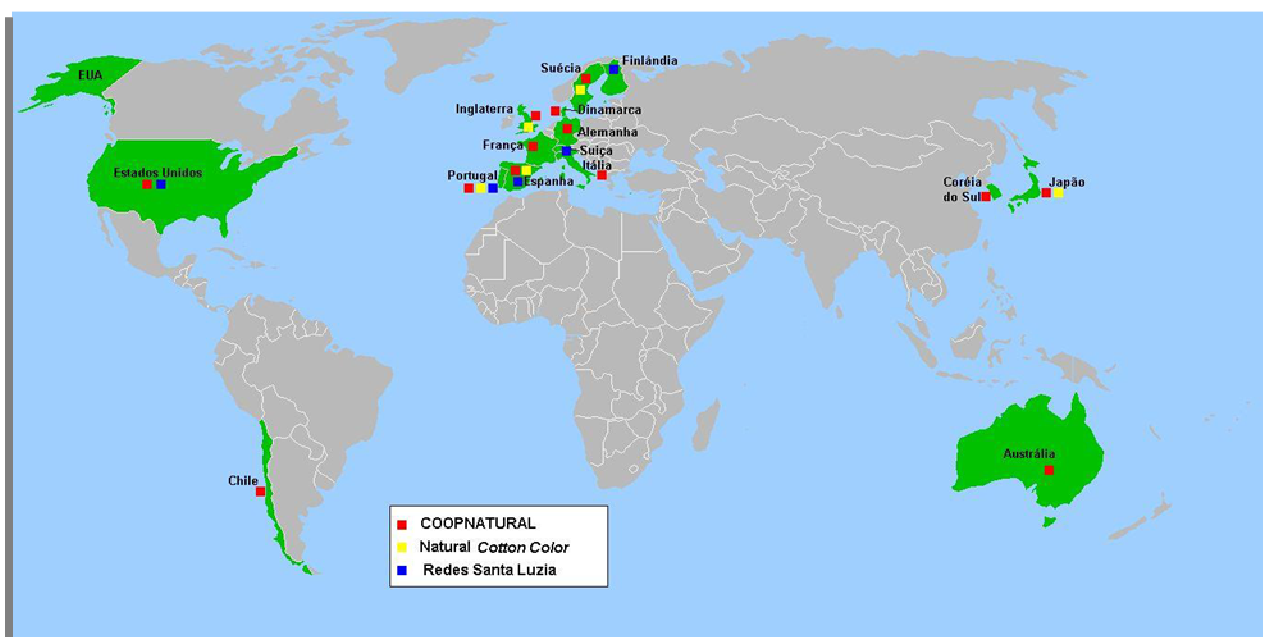


FIGURA 6 - Mercados de destino das confecções de algodão colorido paraibano  
 Fonte: Farias (2010, p. 282).

A figura acima demonstra os países que negociam as importações de algodão colorido paraibano. Ao todo são onze países expressos, em sua maioria, do continente europeu. A maior parte do fluxo advém de negócios com a CoopNatural, foco deste estudo. Em seguida a Natural Cotton Color<sup>20</sup> e a empresa Redes Santa Luzia. De acordo com Farias (2010), esta diferença ocorre porque a CoopNatural possui as “melhores condições para produzir, as melhores estruturas produtivas e a capacidade de colocar a sua produção em todo o território nacional e em territórios internacionais”. Secundariamente, as demais empresas citadas também possuem capacidade, ainda que em menores proporções.

Diante disto, para se entender de forma mais ampla o processo de internacionalização do algodão colorido paraibano, o tópico seguinte deverá apontar as razões, práticas e teóricas, que conduziram a CoopNatural ao mercado internacional. Para isto, algumas estratégias de internacionalização da referida cooperativa devem ser abordadas.

<sup>20</sup> A Natural Cotton Color não disponibilizou seus dados para as análises desta pesquisa.

### 3.2. A CoopNatural e as razões que a conduziram a atuar no mercado externo

Desde a sua criação, a CoopNatural está voltada para o mercado internacional. A crise do setor de algodão decorrente desde os anos 80 demandava um novo produto inovador que pudesse ser levado a outros mercados, tanto nacional quanto internacionais, como uma estratégia de diferenciação e competição, principalmente em relação aos outros Estados brasileiros.

A indústria de confecções daqui estava mal por causa dessa concorrência com os produtos de Santa Cruz, Turitama e Caruaru. E aí estávamos indo para São Paulo competir dentro da maior área de concorrência que poderia ter, porque a gente estava concorrendo com o pessoal de Bom Retiro, do Brás, até o pessoal de Santa Cruz, Goiânia, Belo Horizonte. E a gente viu que não teríamos chance se não levássemos um produto diferente (GADELHA, 2010 *apud* SILVA, 2010, p. 35).

Assim, em 2000, a CoopNatural iniciou as suas atividades, tendo como motivação a busca por novos mercados além das fronteiras nacionais, em um processo caracterizado por Oliveira e Kovacs (2007) como *inside-out*, quando a intenção de internacionalização e de prospecção de novos mercados internacionais parte diretamente da empresa em questão.

Ademais, o impulso para o comércio internacional foi dado pela crença de que o mercado exterior fosse mais promissor que o nacional. Ainda segundo Gadelha (2010 *apud* SILVA, 2010, p. 36), “a nossa ideia principal era a exportação. Tanto é que eu relutei muito em entrar no comércio interno. Porque eu acreditava que a gente conseguiria um melhor valor no mercado externo, e um mercado mais volumoso, mais rápido”.

Entretanto, a empresária afirma que diante das demandas internas, esta visão se modificou: “Eu estava errada. Hoje o mercado interno absorve mais, e o valor é o mesmo (...). O mercado internacional é mais demorado também, bem mais demorado.” (SILVA, 2010, p.36). Assim, de acordo com Silva (2010), apesar de ter nascido como uma *born global*<sup>21</sup>, a empresa mudou a sua estratégia e hoje apenas 20% do que é produzido é destinado à exportação.

Neste mesmo sentido, Genice Leite, coordenadora de comércio exterior da CoopNatural afirmou que:

A gente nasceu assim, com a finalidade de exportar. Mas a gente não poderia esperar só para exportar, participávamos também de feiras nacionais. Era um

<sup>21</sup> O termo *born global* está mais bem definido no primeiro capítulo desta pesquisa.

produto novo, que só nós comercializávamos na época. A gente cresceu num percentual ainda maior no mercado interno do que no mercado externo. Hoje atuamos mais no mercado nacional do que no externo (SILVA, 2010, p. 41).

Contudo, é importante ressaltar que, diante da atual conjuntura econômica mundial e, em especial a crise europeia, a estratégia de voltar as suas vendas para o mercado interno se mostrou muito mais uma necessidade do que uma opção.

O modo de entrada dos produtos da marca NTF no exterior se dá, desde o início, via exportação. A divulgação da marca é realizada através de feiras internacionais que auxiliam na expansão da rede de relacionamentos, tornando o produto conhecido por potenciais compradores. Neste caso, refletir sobre a aplicação do modelo de Rede de Relacionamentos demonstra a importância da divulgação da marca e ampliação da competitividade da NTF.

Todavia, aplicar este tipo de modelo sem ponderar as devidas características peculiares da região pode representar um risco para esta análise. Entender as Redes de Relacionamentos como acordos de longo prazo entre empreendimentos legalmente independentes que buscam em conjunto melhorar as suas vantagens competitivas demonstra uma relação parcial com o que ocorre na CoopNatural, onde uma rede formada no âmbito da cooperativa proporciona uma melhoria na capacidade gerencial, mercadológica e tecnológica entre os cooperados.

No entanto, a cooperativa está intrinsecamente ligada à atuação e empenho de uma única figura, a presidente da CoopNatural, o que leva a um modelo estratégico individual de internacionalização independente. A preocupação em manter contato com os compradores, de captar novos parceiros e, inclusive, de facilitar a negociação entre produtores e terceiros interessados passam pelas mãos da Maysa Gadelha. Enquanto por um lado esta relação pode ser benéfica, com a facilitação das decisões, por outro, a ausência desta representação colocaria em xeque a manutenção do desempenho desta cadeia produtiva.

Já a teoria de Vernon também demonstra limitações neste contexto, ao explicar o comércio do algodão colorido paraibano devido a sua ênfase na necessidade do amplo acesso às informações e tecnologias para que a empresa possa se internacionalizar. Como é possível observar, ao contrário do que é esperado por este modelo, as empresas da Paraíba relacionadas ao algodão colorido são pequenas e com acesso limitado aos recursos e tecnologia e, ainda assim, conseguem negociar no mercado internacional. Do mesmo modo, a inflexibilidade da distância psíquica da teoria da Escola de Uppsala torna esta

abordagem restringida quando também aplicada neste caso, visto que as etapas de internacionalização previstas por esta abordagem não necessariamente são seguidas, como é o caso da CoopNatural, o que demonstra que, apesar da tentativa de uma aplicação teórica, a Paraíba possui características peculiares, seguindo o seu próprio modo de internacionalização e inovação.

Em relação à rede de relacionamentos com seus clientes, é importante frisar que o contato da CoopNatural é rotineiro e direto:

Eu nunca perco contato com os clientes. Ele comprando ou não, em qualquer lugar do mundo eu estou conectada com ele. Às vezes pelo *Skype* eu mando um alô. E isto mantém *meunetwork*, que é algo muito forte. Eu acabo fazendo muitos amigos com estes clientes, a rede de contatos está sempre atualizada (GADELHA, 2015).

Para Silva (2010), a preocupação com a estruturação da empresa para assumir novos mercados é uma constante, e está refletido no acompanhamento de consultorias e de organismos do governo, como o SEBRAE, a APEX, o FIEP e a EMBRAPA. Assim, além da participação em feiras internacionais, a CoopNatural tem empreendido novos esforços para atingir a demanda internacional. Dentre estas medidas estão: a modelagem de peças de vestuários, e a busca por certificações internacionais que garantem maior confiabilidade e diferenciação em um mercado mais exigente (COSTA, 2012).

Neste sentido, a CoopNatural possui quatro selos de certificação que, de acordo com Costa (2012) são capazes de gerar vantagem competitiva para a cooperativa em questão. As certificações são: a certificação orgânica; a certificação de algodão cor natural; e a identificação geográfica e o selo de Agricultura Familiar.

A certificação orgânica, dada pela IBD Orgânico, atesta que as peças produzidas pela CoopNatural são desenvolvidas através de procedimentos e processos ecologicamente corretos, sem a utilização de pesticidas, fungicidas, agrotóxicos e fertilizantes. O selo IBD demonstra que a produção da CoopNatural atende a todas as especificações orgânicas feitas pelo IBD Certificações para o mercado interno, e é usado em conjunto com o selo de Produtos Orgânicos do Brasil (IBD, 2015).

O mais interessante é que, de acordo com Gadelha (2015), as sementes para a produção da CoopNatural são oriundas de plantações e não diretamente da Embrapa, cujas sementes não são orgânicas, pois precisam passar por um processo de *deslintamento* com ácido sulfúrico que não são aceitos pela certificação. Assim, para conseguir a certificação,

a cooperativa adquire as sementes da Embrapa e entregam aos agricultores. A partir das sementes desta plantação é que se pode iniciar a cadeia produtiva.

Além deste selo, o IBD possui certificações voltadas para o mercado externo, como a Diretrizes IBD, ferramenta utilizada pelos credenciadores europeus como equivalente à norma Europeia, voltada para certificações orgânicas no Mercado Comum Europeu; e a norma USDA/NOP, com certificações feitas para o mercado norte-americano. No entanto, a CoopNatural não possui credenciais para estes dois tipos de certificações internacionais (IBD, 2015).

O Selo Algodão Cor Natural é uma certificação dada da Embrapa para aqueles produtos desenvolvidos com matéria-prima totalmente natural. O objetivo desta certificação é garantir que o algodão utilizado nas peças sejam naturalmente colorido e ecologicamente correto (COSTA, 2012). Com esta certificação a Embrapa consegue controlar a pirataria envolvendo o algodão colorido.

O selo de Identificação Geográfica (IG) garante a certificação de um produto ou serviço como originário de um determinado local, região ou país, assim a origem do produto ou serviço é assegurada, respeitando rigorosas regras de produção. No caso do algodão colorido, esta certificação atesta que as ações e estratégias são regidas e preservadas de acordo com as normas de abrangência das Indicações de Procedência (COSTA, 2012).

Em termos de valorização cultural e regional, a obtenção do Selo IG garante a originalidade nos processos de produção, assim como a preservação das riquezas naturais e do costume local (COSTA, 2012). O IG agrega valor ao artesanato local paraibano, desenvolvendo uma vantagem competitiva diante dos concorrentes, e divulgando a identidade local para as diferentes regiões do mundo.

O Selo de Agricultura Familiar é um instrumento do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) dedicado a promover uma maior responsabilidade social e ambiental, além da valorização da cultura local (MDA, 2015). No caso da CoopNatural, este selo é utilizado para demonstrar que, na sua produção, é utilizada a agricultura familiar, gerando renda aos pequenos agricultores, e desenvolvimento local e sustentável. Há ainda um novo tipo de Selo tramitando no Congresso Nacional acerca do Preço Justo e Solidário. A CoopNatural integra o Comitê Gestor Nacional que define as regras e critérios para esta nova certificação.



Com a ampliação do mercado para além das fronteiras nacional, a diversidade cultural dos diferentes países presentes no portfólio da CoopNatural gera o que modelo de Uppsala chama de “distância psíquica”. Segundo este modelo, a referida cooperativa daria prioridade ao investimento naqueles países onde enxergam proximidades culturais, de valores, práticas gerenciais e de educação (BOEHE; TONI, 2006; BUENO; DOMINGUES, 2011).

No entanto, ao contrário do que é proposto por esta teoria, as diferenças de cultura e lingüística não representam um obstáculo para que o produto paraibano ocupe seu espaço no mercado internacional, um exemplo disto são suas relações com países como Japão e Coréia do Sul. ACoopNatural está preocupada com a viabilidade das transações. Ao escolher bem o mercado onde se pretende atuar, a negociação mercadológica se torna mais segura, conforme defendem Boehe e Toni (2006) no primeiro capítulo desta pesquisa, e com isto, se reduzem as incertezas, possibilitando o aumento gradual dos investimentos.

Entretanto, apesar dos esforços pela internacionalização, ainda há muito que ser feito para se ter um maior acesso ao mercado mundial. A necessidade de abertura de novos mercados, aliados à inclusão do artesanato na economia são preocupações que envolvem não só os artesãos ou cooperativas: diversos agentes dessa cadeia enxergam gargalos, defeitos ou falhas que atrapalham o processo de desenvolvimento (SILVA, 2010). Diante disto, o próximo tópico buscará identificar quais são os fatores que dificultam o pleno desenvolvimento da cadeia do algodão colorido paraibano, tendo como ponto de partida a internacionalização deste tipo de algodão no mercado mundial.

### 3.3. Fatores que dificultam a internacionalização do algodão colorido paraibano no mercado mundial

Neste último tópico serão identificados os principais desafios e gargalos que impedem a plena internacionalização do algodão colorido paraibano, tendo como base o caso da CoopNatural, e a posição dos agentes envolvidos nesta cadeia que apontam obstáculos e sugerem mudanças estruturais para trazer mais desenvolvimento para o setor e, conseqüentemente, para a região.

De acordo com Costa (2012), os problemas da cadeia do algodão colorido afetam a todos os envolvidos, independente do processo ou da atividade que desenvolvem. No caso

da CoopNatural, apesar da adoção de uma Rede de Cooperação voltada para o comércio exterior, a falta de robustez financeira ainda é um agravante, visto que a maior parte das empresas cooperadas não possui capital de giro suficiente para desenvolver suas atividades essenciais.

Ademais, em termos de classificação, a cooperativa analisada representa uma MPME paraibana, com uma estrutura enxuta de máquinas e funcionários, e com um baixo volume de produção, se comparado com uma indústria de grande porte (CALDAS et al., 2010). Por esta razão, o acesso aos recursos de conhecimento e de tecnologia é mais escasso, o que dificulta ainda mais o processo de internacionalização.

O tamanho das empresas envolvidas influencia diretamente no desempenho da cooperativa, visto que o acesso ao financiamento bancário ainda é escasso para a produção orgânica. Assim, o acesso restrito aos recursos representa a maior barreira para a internacionalização da marca.

Outro agravante é que, neste tipo de cadeia produtiva, o retorno do investimento é demorado. No caso das pequenas empresas paraibanas, a ausência de capitalização e a demora do retorno financeiro desestimulam o investidor, tornando o comércio do algodão colorido um investimento para poucos.

Em média, a CoopNatural aguarda um ano e meio para ter seu recurso de volta, dada a demora na produção da matéria prima, e a modalidade de venda a prazo para o cliente. Este problema tem início logo na primeira fase da produção, com as sementes. De acordo com Maysa Gadelha (2015), “este é o primeiro grande problema. A Embrapa às vezes fornece [a semente], às vezes não, e quando a gente encomenda não sai na hora.

Na tecelagem, o principal empecilho é a falta de uma indústria de fiação que pertença à própria cadeia do algodão colorido, pois a terceirização e a demora na produção elevam os preços dos produtos finais, sendo negociado a um valor acima no mercado. Com isto, de acordo com Costa (2012), a competitividade das unidades produtoras se torna comprometida.

Sobre as instituições que apóiam a cooperativa, Gadelha (2012 apud COSTA 2012), cita alguns agentes apoiadores, como o SESI, com o programa Brasil Alfabetizado direcionado aos assentamentos; o IEL com o projeto PROCOMPI; e a Embrapa, no fornecimento de assistências técnica e de pesquisas tecnológicas. Acrescenta-se também o Sebrae, Senai e o Governo da Paraíba. Apesar disto, os recursos que chegam ainda são insuficientes, travando o desenvolvimento de todo o processo produtivo.

Além disto, os encargos tributários são elevados, o que torna a produção mais onerosa e, por consequência, limita a possibilidade de investimento e expansão do setor. Apesar de representar uma cooperativa, há apenas um incentivo fiscal concedido pela esfera estadual, dado o uso de matéria prima têxtil da Paraíba nas Redes de São Bento, uma das empresas cooperadas.

Como ressalta brevemente Costa (2012), outro ponto que influencia negativamente a cadeia do algodão colorido paraibano está na ausência de uma definição do que representa um produto ecologicamente correto. Segundo ele, definições como naturalmente colorido, agroecológico, orgânico ou sustentável ainda não estão plenamente compreendidas entre os consumidores, ao menos ao que se refere ao consumo nacional.

Em relação ao mercado especificamente internacional, o que se verifica é uma dependência em relação à Europa. Conforme já foi mencionado anteriormente, 80% das exportações da cooperativa são direcionadas a este continente. No entanto, em momento de crise econômica europeia, como a que tem ocorrido desde 2008, ano do auge dos problemas, as exportações do algodão colorido se reduzem drasticamente, afetando diretamente o desempenho desta cadeia.

Para conseguir atingir o mercado externo, a CoopNatural precisou realizar algumas adequações na produção e na exposição de suas peças. O nível de qualidade dos produtos teve que seguir o padrão internacional, como é possível observar no que afirma Maysa Gadelha (2015):

Ao longo destes anos, quando começamos, éramos apenas dez empresas aqui de Campina Grande que resolveram se unir para fazer uma associação pra exportar. E a gente precisou melhorar em tudo. Eu tenho uma amiga que tinha uma dessas lojas em Portugal e me lembro muito bem que ela exigia muito da gente, mas muito. Ela era extremamente exigente. E a gente, claro, tentando atender tudo. Quando chegou certo estágio, após dois, três anos com esta parceria com ela, nos “passamos” ela. Quando ela falava: eu preciso disto, a gente já tinha. Em termos de evolução, eu acho que isto nos puxou muito.

Foi necessário também adequar o site da cooperativa e as etiquetas de todas das peças, com tradução em português, inglês e espanhol. Ademais, a CoopNatural precisou inovar e desenvolver um novo material de divulgação, chamado *Company Profile*:<sup>22</sup>

Eu fiz um curso recentemente na Fundação Getúlio Vargas (FGV) sobre inovação para exportação, chamado GVCes (Centro de Estudos em Sustentabilidade). A Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos) quem financiou o curso e a gente pagava o deslocamento e hospedagem lá. O curso foi uma das coisas mais importantes que eu já tinha feito na vida em termos profissionais, e eles trouxeram um monte de elementos novos, um *Company Profile*, que ninguém tem aqui, e ninguém faz. Você pega uma

<sup>22</sup>O modelo de *Company Profile* utilizado pela CoopNatural está no anexo deste trabalho.

folha e resume a empresa em gráfico. Então são materiais que a gente não sabia, não tinha a informação, sabe? A CoopNatural inteira em uma folha. A gente tem em espanhol, em inglês e português. Tem tudo aqui, o conceito da empresa, o volume de exportações. Este documento é mais importante do que um cartão de visita, porque você leva pra entregar ao *business* e ele tem a noção inteira da empresa (GADELHA, 2015).

Este documento conta também com uma lista de preços (PriceList) para as negociações de exportação. Nela constam as referências e descrições dos produtos, o valor dos itens em atacado (wholesale); a capacidade produtiva mensal e o NCM geral de exportação. O frete cobrado depende do *inconterm* escolhido, que representa o tipo de termos ou condições de vendas internacionais, como as condições em que os produtos devem ser exportados. As principais negociações da CoopNatural são em EXW (*Ex Works*); FCA (*Free Carrier*); CIF (*Cost, Insurance and Freight*) e FOB (*Free on Board*).

As negociações em EXW transferem todas as despesas e quaisquer perdas e danos que possam afetar as mercadorias para o importador, incluindo os gastos pelo despacho da mercadoria para o exterior. Em contrapartida, quando o acordo é fechado em FCA, o exportador tem a responsabilidade da entrega da mercadoria, com os custos de transporte e tarifas de exportação (MRE, 2011).

Já a modalidade CIF significa que o exportador deverá entregar a mercadoria a bordo do navio, no bordo de embarque, o seja, esta negociação só pode ser realizada para transporte marítimo ou hidroviário interior. Além disto, os fretes e seguros são pagos por quem está exportando. Em relação ao FOB, a negociação também só pode ser feita com o transporte marítimo. Nestes casos, o exportador deve entregar a mercadoria, desembaraçada, a bordo do navio que foi indicado pelo importador, no porto de embarque. Assim, as responsabilidades são divididas: as despesas, até o momento em que o produto é colocado a bordo do veículo são de responsabilidade do exportador, mas cabe ao importador os custos com riscos de perda ou dano do produto a partir do momento em que as mercadorias estiverem a bordo (MRE, 2011).

A utilização dos *incoterms* nas vendas representa um desafio para a comercialização à medida que a cooperativa se mostra despreparada para este tipo de negociação, e este é o principal questionamento da maioria de seus clientes internacionais.

Em termos de NCM, apesar de o Company Profile trazer uma lista de NCMs para exportação, o que se verifica é uma ausência de códigos específicos para o algodão colorido. Ainda não existe uma meta de criação de um NCM específico para esta categoria, além de ser pouco provável que isto aconteça. Segundo ela, para rastrear a produção e

exportação do algodão colorido, é preciso, antes de tudo, rastrear as empresas que negociam este item. Além disto, sob o ponto de vista estritamente empresarial, Gadelha (2015) defende que a criação de um NCM para o algodão colorido apenas tornaria todo o processo de comercialização mais burocrático, pois seria necessário criar um bloco de NCMs capazes de abarcar todas as categorias de produtos.

Por outro lado, a criação de uma padronização específica para o algodão colorido poderia facilitar a mensuração da importância e do tamanho deste mercado nos níveis nacional e regional. Apesar da burocracia deste processo, a coleta de dados concretos e atualizados desta cadeia, possibilitado pelo rastreamento deste comércio em termos de exportação, poderia atrair maiores investimentos, tanto por parte de instituições do governo, como da iniciativa privada, além de incentivar a pesquisa científica de diferentes áreas do conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou verificar quais os principais fatores que dificultam o processo de internacionalização do algodão colorido paraibano. Para isto, o primeiro capítulo iniciou uma discussão teórica, tratando das três principais escolas de pensamento da área: (i) a abordagem econômica de Vernon, com ênfase na comparação dos custos de produção e de comercialização das atividades globais, mas que pouco se aplica à realidade local analisada; (ii) o modelo de internacionalização gradual da escola de Uppsala, que entende que a exportação está diretamente relacionada ao crescimento da empresa, visto que quando há uma saturação do mercado interno, há uma necessidade de expansão para além do território nacional; e (iii) o conceito de Rede de Negócios internacionais, com o princípio fundamental de network, entendido como a base potencial para aprendizagem e comprometimento entre os atores envolvidos, processo necessário para a conquista do mercado internacional.

No segundo capítulo foi apresentada a história e importância do algodão colorido para o Brasil e a Paraíba, destacando a inserção da cientificidade na cadeia produtiva deste item, os agentes envolvidos, e o processo de comercialização para o exterior. Quanto às vantagens de produção deste insumo, é possível citar a coloração natural dos fios, com possibilidades de redução de até 50% dos custos. Ademais, a plantação é realizada por meio da agricultura familiar, com emprego para os pequenos artesãos e uma melhoria na rentabilidade da comunidade. Entre as desvantagens cita-se o desbotamento da cor pela luz solar, e as dificuldades de fiação, visto que o maquinário só pode ser operado mediante grandes quantidades de matéria-prima, que nem sempre está disponível.

Com o último capítulo, um estudo de caso sobre a CoopNatural foi realizado, abordando as motivações que levaram esta cooperativa a operar no mercado mundial, os principais destinos, instituições de apoio, financiamento e adequações às exigências de exportação. Entretanto, apesar dos esforços pela internacionalização, ainda há muito a ser feito para ampliar o acesso ao comércio global. A abertura de novos mercados e a inclusão de pequenos produtores na economia são preocupações que envolvem os diferentes atores desta cadeia, como os artesãos, as cooperativas e as instituições locais e nacionais, a exemplo do Sebrae, Embrapa e Governo da Paraíba.

A partir deste contexto, é possível concluir que as empresas de algodão colorido paraibanas possuem características peculiares ao seu porte, como a flexibilidade de adaptação, estrutura enxuta e com fluxo de informação mais eficiente. Todavia, enfrentam sérias dificuldades no tocante à competitividade internacional. Isto acontece principalmente pelo menor acesso a recursos que possibilitariam a melhora na qualidade, inovação e volume de produção.

No caso específico da CoopNatural, a grande dependência em relação ao mercado europeu pode representar um grande risco, visto que momentos de retração na economia do velho continente pode reduzir drasticamente os lucros da cooperativa e afetar o desempenho de toda a cadeia produtiva.

É necessário destacar também as dificuldades de encontrar informações concretas e tampouco periódicas que envolvem o algodão colorido. Muitas instituições sequer possuem uma base de dados sobre a produção ou comercialização deste item, e a ausência de uma padronização e especificação dos produtos negociados no exterior dificultam uma análise mais completa deste setor.

Todavia, apesar das sérias restrições, é preciso reconhecer que o setor continua lutando para se manter no mercado mundial, realizando as adequações necessárias e levando a cultura e identidade paraibana para os diferentes lugares do globo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Lucilio Rogerio Aparecido. **A reestruturação da cotonicultura no Brasil: fatores econômicos, institucionais e tecnológicos.** Tese de doutorado da Escola Superior de Agricultura Luiz de Quiroz. Piracicaba, 2006.
- BOEHE, Dirk Michael; TONI, Deonir de. **Modelo para Internacionalização de Empresas Baseadas em Redes.** In: XXIV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2006, Gramado, 2006.
- BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. **Future Studies Research Journal.** São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 59 – 87, Jul./Dez. 2011.
- CALDAS, Patrícia Trindade; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de; ANDRADE, Elisabeth de Oliveira; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Estratégias para internacionalização de empresas com atuação em redes: um estudo exploratório em um consórcio de exportação no setor de confecções. **Revista GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas,** Bauru, v. 5, n. 3, p. 93-111, jul/set, 2010
- CARVALHO, Luiz Paulo de. **ALGODÃO DE FIBRA COLORIDA NO BRASIL.** V Congresso Brasileiro de Algodão, ago. 2006
- CONAB. **PROPOSTA DE PREÇOS MÍNIMOS - SAFRA 2013/14 - Produtos da safra de verão.** SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DA OFERTA – SUGOF Abril de 2013.
- COSTA; Ailson Ramalho Oliveira da. **Os agentes participantes e suas influências no desenvolvimento da cadeia produtiva do algodão naturalmente colorido do estado da Paraíba.** Dissertação (mestrado em desenvolvimento regional). Universidade Estadual da Paraíba, Programa de Pós-graduação e pesquisa, 2012.
- COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação,** BNDES Setorial nº. 29, p. 159-202, mar. 2009
- COSTA, Sérgio Rodrigues; BUENO, Miguel Garcia. **A Saga do Algodão – das primeiras lavouras as ações da OMC.** Rio de Janeiro: Insight Engenharia, 2004.
- DAL-SOTO, Fábio. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos.** In: Workshop Internacionalização de empresas – Desafios e oportunidades para países emergentes, São Paulo, 2006.
- DUARTE, Sibele Thaise Viana Guimarães. **Impactos ambientais e operacionais da industrialização do algodão colorido: os casos da fiação e malharia da indústria têxtil paraibana.** XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bento Gonçalves, 2012.



EMBRAPA. **O algodão colorido no Brasil**. EMBRAPA, Campina Grande, 2000.

FARIAS, Paulo Sérgio Cunha. **Os circuitos espaciais de produção e os círculos de cooperação do algodão colorido e derivados da Paraíba (2000-2008): uma dimensão geográfica da flexibilização do produto, da produção e do consumo de moda, fibras, têxteis e confecções**. Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Departamento de Ciências Geográficas do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2010.

FILHO, Paulo Fernando de M. B. Cavalcanti; MOUTINHO, Lúcia Maria Góes. **Cooperação Institucional como Estratégia Inovativa: o caso do apl de confecções em Campina Grande (PB)**. **R. Econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 475-507, set./dez. 2007.

GADELHA, Maysa. “Entrevista concedida pela presidente da CoopNatural, Maysa Gadelha em 11 jun 2015”. Campina Grande, 2015

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. “Mapa da Paraíba”. Subgerência de Desenvolvimento. João Pessoa, 2015. Disponível em <<http://static.paraiba.pb.gov.br/2015/03/Mapa-PB.jpg>> Acesso em 18 jun 2015

HOFF; Debora Nayar, BRUCH, Kelly Lissandra; FERNANDES, Luciane Alves; SIMIONI, Flávio José. **Nichos de mercado como estratégia competitiva: O caso da produção de leite, de cabas e ovelhas na região de Bento Gonçalves, RS**. XLIV CONGRESSO DA SOBER, Fortaleza, 2006.

IBD. **Certificações**. Inspeções e Certificações Agropecuárias e Alimentícias, 2015. Disponível em <<http://ibd.com.br/pt/IbdOrganico.aspx>> Acesso em 18 jun. 2015

MACHADO, Márcio André Veras; CARVALHO, Luiza Maia de. **Tipologia do Processo de Internacionalização de Empresas Exportadoras do Estado da Paraíba. Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, nº 2, 2011.

MARTINS, Maria de Fátima. **Cooperação e competitividade numa rede de empresas em Campina Grande-PB: Os desafios para consolidar uma marca com conceito sustentável. Qualit@s Revista Eletrônica**, v.13. nº 1, 2012.

MENDES, Luciene do N.; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **Análise da competitividade no mercado de algodão colorido orgânico a partir dos 4Ps do Marketing**. Trabalho apresentado na 1ª Congresso Online da Convibra – Agronomia. Nov., 2013.

MIDIC. **Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasília: MIDIC, 2015

MIDIC. **Financiamento**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasília: MIDIC, 2015. Disponível em [http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/default/index/conteudo/id/190](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/190)> Acesso em 14 jun. 2015.

MDA. **Selo da Agricultura Familiar**. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria da Agricultura Familiar. Brasília: MDA.

MRE.**Exportação Passo a Passo**. Ministério das Relações Exteriores - Divisão de Programas de Promoção Comercial. Brasília: MRE, 2011.

---

MOREIRA, Cristina; LELIS, Ethiene; BRENER, Ítalo. **Empreendedorismo Rural: Uma Análise Sobre as Parcerias Públicas e Privadas do Algodão da Paraíba**. Faculdade de Minas. Belo Horizonte, 2006.

NATURAL FASHION (NTF). **Histórico/Missão**. Natural Fashion, 2015. Disponível em <<http://www.naturalfashion.com.br/site/>> Acesso em 15 jun. 2015

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; KOVACS, Érica Piros. **O Processo de Formação de Estratégias Internacionais do Grupo Fruitfort de 1982 a 2006:inside-out ou outside-in?** XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set. 2007

OLIVEIRA, Josenildo Brito de; FILHO, Cosmo Severiano. **Considerações sobre a produção do algodão colorido e a importância do Consórcio Natural Fashion como último elo da cadeia produtiva**. X Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil - 28 a 30 de novembro de 2005.

PICCIOTTO, Gabriela; SHEWCHENKO, Marília Carvalho. **Projeto de Fortalecimento da Cadeia Produtiva do Algodão Colorido**. Projeto Conexão Local – ANO II. Fundação Getúlio Vargas - Programa Gestão Pública e Cidadania. 2006.

PINHEIRO, Leandro. **Programa de Fortalecimento da Cadeia Produtiva do Setor Têxtil**. Programa Gestão Pública e Cidadania. Campina Grande, 2012.

QUEIROGA, Vicente de Paula; CARVALHO, Luiz Paulo de; CARDOSO, Gleibson Dionizio. **Cultivo do Algodão Colorido Orgânico na Região Semi-Árida do Nordeste Brasileiro**. Embrapa Algodão. Campina Grande, 2008.

REDES SANTA LUZIA. **Empresa**. Redes Santa Luzia, 2015. Disponível em: <<http://www.redesantaluzia.com.br/>> Acesso em 15 jun. 2015

SILVA, Junielliny Cipriano. **O Processo de Internacionalização do Algodão Colorido Paraibano**. Trabalho de Conclusão de Curso (Cursode Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, 2010.

SILVA, Rafaela Fernandes e. **Relação Cidade-Campo em Campina Grande a Partir da Produção do Algodão Colorido**. Dissertação de Mestrado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal da Paraíba (PPGG/UFPB). João Pessoa, 2011.

SOUZA, Maria Célia Martins de. Produção de Algodão Orgânico Colorido: possibilidades e limitações. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.30, n.6, jun. 2000.

**SISCOMEX.O Portal Siscomex.** Sistema Integrado de Comércio Exterior, Brasília: 2015.  
Disponível em <[http://portal.siscomex.gov.br/conheca-o-portal/O\\_Portal\\_Siscomex](http://portal.siscomex.gov.br/conheca-o-portal/O_Portal_Siscomex)>  
Acesso em 13 jun 2015.

---

**APÊNDICE A - ENTREVISTA CONCEDIDA POR MAYSA GADELHA,  
PRESIDENTE DA COOPNATURAL, NO DIA 11 DE JUNHO DE 2015**

Comentário inicial sobre as dificuldades de se produzir o algodão colorido:

**Maysa Gadelha:** “[ACoopNatural] já tem 15 anos exatos só nisso. Eu vejo dificuldades basicamente financeiras e econômicas. As empresas envolvidas neste processo são pequenas, são frágeis, incluindo, claro, a Coopnatural. Mas por quê? Não dá pra crescer? Você imagina o seguinte: você tem o plantio do algodão, tudo começa tudo com o plantio do algodão: A semente. Este é o primeiro grande problema, a Embrapa às vezes fornece, as vezes não, e quando a gente encomenda não sai na hora.

Então você tem que entregar a semente para o agricultor rápido, na hora. E dentro do projeto que a gente tem, eles [os agricultores] ficam com o caroço para fazer a semente. Mas acontece que chega certa hora que o gado deles está precisando comer e eles vão e dão a semente para o gado, e a gente vai correr atrás de novo de semente. Ou seja, o primeiro grande entrave é a semente.

Depois, no aspecto financeiro, você planta, vamos dizer, a gente distribuiu a semente lá no sertão. Em fevereiro já tinha semente distribuída, mas aí não se plantou em março porque não choveu, e nem em abril. Daí se plantou em maio. Passa junho, agosto e setembro, quatro meses, quer dizer. E aí colhe lá pra setembro. Em setembro a gente manda o caminhão, pega a safra e vai para o descaroçamento, você tem mais dois meses neste processo. Você vai e manda pra fazer o fio, aí pra fazer fio a fiação só vai fazer quando ela puder fiar, porque é um processo pequeno, com um volume pequeno, e o fiador não tem interesse em estar fazendo. Então ela espera dois, três meses para poder mandar fiar, eles não tem interesse. E quem tem vai mandar fazer quando bem convier. Neste processo já deu um ano. E isso com a gente bancando.

Quando sai o fio aí você armazena e fica com três, dez toneladas, e você manda fazer os tecidos aos pouquinhos, de tonelada em tonelada. E pagando serviço caríssimo de fiação e de tecelagem. E estocando Eu já fiz o cálculo e até a gente poder transformar e vender o produto são um ano e meio de capital parado. Então, ou a gente é uma empresa grande, que suporte isto, ou que exista um financiamento, o que não existe. Principalmente quando se trata de um produto orgânico, os bancos não emprestam. Então eu acho que o grande entrave é este, porque nós somos pequenos.

Depois, é um produto que ainda está, vamos dizer assim, começando a ser produzido e a ser consumido. No Brasil, principalmente, é mais pela novidade. Aí compra uma vez só, entendeu? Não é um produto que dá aquela lucratividade. Por mais que a gente agregue valor, com estampa e modelos, não dá. Você compraria duas vezes um vestido que tem as mesmas cores? Então, pela própria restrição de cores, a pessoa compra mais pelo conceito, por ser social e ecologicamente correto e sustentável. Pelo o que o cerca conceitualmente.

Eu, além de organizar uma cadeia produtiva para a gente [da cooperativa], faço isso porque eu quero, mesmo sem ganhar nada, pra outra empresas grandes, como a espanhola. Tem outra empresa agora aqui no Brasil grande que está entrando e eu estou ajudando, porque eu não posso perder oportunidade também para os agricultores, então eu não deixo perder pros agricultores. Então a empresa espanhola é de um pessoal altamente capitalizado. E mesmo assim, ele altamente capitalizado, que manda fazer os melhores fios, os melhores tecidos, os melhores produtos, e ele está só investindo até hoje, com divulgação. Vai para as melhores feiras do mundo, e são só investimentos, direcionados para aquele público que é dele, um público rico e ecologicamente correto, que é um público europeu, mais consciente.

Então essa falta nossa de recursos financeiros, eu acho, é um grande entrave. Os parceiros já me ajudaram muito aqui na cooperativa: Sebrae, Senai, Sinep, Governo do estado. Todo mundo ajuda, mas é uma ajuda ainda insuficiente para o tamanho do projeto.

Divulgado [o algodão] ele já está. Quer dizer, já tem 15 anos. Eu fazia dez feiras por ano, então divulgado ele já está. Agora a gente precisa é de uma cadeia produtiva sólida. Precisa de a Coopnatural ligar pra uma tecelagem e falar: mande-me duas toneladas de tecido, ou uma tonelada, o que for, mas pra gente sair pra construir esta cadeia inteira, não temos capacidade financeira pra isto.

**C:** É porque este é um investimento de longo prazo, e o retorno é muito demorado.

**MAYSA GADELHA:** Quando você, depois de um ano e pouco, vende o produto, ainda vende a prazo. O cliente ainda te paga a prazo. Então é um ano e meio para você ter o recurso de volta. É muita coisa.

**C:** É bastante assustador, pois a expectativa que eu tinha era que este recurso fosse um pouco menor. Em contato com a Embrapa e com a Emater, eles me informaram que a forma como se dá esta negociação com os agricultores era por contratos. Vocês firmam um contrato para que os agricultores se comprometam a produzir o grão, e resguardar tanto vocês que estão comprando e tem a garantia de que vão ter o produto, como eles também, já que houve uma produção excessiva diante daquela expectativa assim que se iniciou a produção de algodão colorido, e aí no final não foi tão interessante.

**MAYSA GADELHA:** Então, na época foi o seguinte: criou-se uma super produção, mas só tinha a CoopNatural trabalhando. Foi no início do governo Cássio, que é aqui de Campina Grande. Ele quis fazer um grande plantio para a Paraíba toda consumir, mas só que é um processo lento. Se a gente tivesse hoje, 15 anos depois, produzindo aquela quantidade que se produziu naquela época, ainda teria excedente. Eu não acredito muito nas coisas quando o governo intervém, sabe? Eu acho que a iniciativa privada, as leis naturais da economia, e tudo, é mais forte, e vem pra ficar. Então uma pessoa começa a plantar aqui, a outra ali, em um processo que eu acho longo, que ainda vai durar mais, para se consolidar, mas eu acho que vem de uma forma mais sustentável, mais eficaz. (+) [algodão colorido] é um nicho pequeno, tem mais fama do que volume.

**C:** O grupo Natural Fashion se configura hoje como uma empresa sólida no mercado de algodão colorido na Paraíba. Todavia, o grupo consegue atingir a demanda pelo algodão colorido?

**MAYSA GADELHA:** A gente consegue, isto não é problema. A gente quer mais demanda.

**C:** Por que isto acontece? Existe uma demanda crescente?

**MAYSA GADELHA:** Já foi bem maior, [principalmente] para a Europa, como grande consumidor deste tipo de produto. Nós exportávamos muito para a Europa, até 2008, 2009. Mas quando veio a crise europeia, então ficou zero. Acho que de 80% do nosso faturamento, ele ficou 0%, porque eles pararam de comprar. Tínhamos várias lojas em Portugal, mas fecharam todas. Não ficou “pedra sobre pedra” do que tinha de mercado na Europa. E agora a gente está com dificuldade de retomar.

**C:** Qual o total de vendas da cooperativa em termos de exportação?

**MAYSA GADELHA:** Houve uma diminuição grande. A gente já chegou a faturar dois e meio milhão, quase três milhões em um ano, e baixou para um milhão de um ano para o outro. E a diferença foi toda na exportação. Começou em 2008, até 2010 por aí. Impressionante. A gente veio procurar o mercado interno, mas nunca veio a substituir.

**C:** Existe uma barreira interna para o consumo das peças do algodão colorido?

**MAYSA GADELHA:** É um mercado muito menos esclarecido, não tem nem comparação. A Europa, até pela sua antiguidade, é uma grande consumidora de produtos sustentáveis. E sem poder aquisitivo [por causa da crise], vai consumir chinês também.

**C:** Eu li recentemente que internamente a gente encara o algodão colorido como um “produto para turista”.

**MAYSA GADELHA:** Aqui no Brasil a gente já está vendendo para lojas de produtos naturais, orgânicos e sustentáveis. Mas até três anos atrás, a gente só vendia aqui dentro para lojas de artesanato. E as lojas de artesanato também tiveram uma mudança total de dinâmica: Ela mudou totalmente. O turista com dinheiro começou a ir para fora do país. Com o mínimo de dinheiro que ele tem, viaja para fora, vai conhecer outros países. E o turista estrangeiro passou a não vir pro Brasil, pois além de ser um destino caro, é de pouca qualidade e com muito problema de violência. Então, quem “é de dinheiro” não vem e, quem é “de dinheiro” daqui, vai. Por isto, até as próprias lojas de artesanato deixaram de comprar também os nossos produtos de algodão colorido, no nosso caso, porque viraram produtos de alto valor agregado e que não tinha cliente. Eles só compram hoje peças muito baratinhas, de *souvenir*. Hoje você só vê lojas de artesanato com produto barato. **Já é outra dificuldade.** Não sei se agora com este dólar nas alturas se os turistas vão ficar mais no Brasil, mas pode ser.

**C:** A cooperativa dispõe de funcionários no exterior?

**MAYSA GADELHA:** Não, no exterior não. Nós temos agora cinco funcionários nossos aqui, fora os cooperados, que são funcionários em CLT, em carteira assinada. Seis funcionários. E o resto todo é feito fora daqui pelos cooperados.

**C:** Os agricultores são todos de agricultura familiar?

**MAYSA GADELHA:** Todos. São pequenos agricultores, mas não são cooperados aqui. Aqui só temos o setor de manufatura. Os agricultores são todos de assentamento ou pequenos produtores de agricultura familiar.

**C:** Quais os principais destinos da exportação?

**MAYSA GADELHA:** Canadá; Itália; Espanha; Alemanha. EUA a gente não está vendendo agora, pois eles gostam de outras coisas, gostam de chinês mesmo, e tem pouca mentalidade ecológica ainda. Para o Japão a gente já mandou. A Austrália também, mas agora não estamos mandando. E a Coreia do Sul.

**C:** Quanto aos teus concorrentes, vocês entendem outros estados, a exemplo do Ceará, como concorrentes?

**MAYSA GADELHA:** Não, não. Concorrência pra mim é salutar. Isto é mercado e, se eu não encarar como salutar, eu vou sofrer muito, porque concorrência você sempre tem em qualquer área. Você vai ter concorrência na sua, eu tenho na minha. O que me deixa aflita com relação a algumas concorrências é a agressividade das pessoas. Isto é uma coisa assim: Às vezes as pessoas são agressivas, chatas, pensam que sou isso ou aquilo quando na verdade é só bobagem. Mas de qualquer forma, a concorrência é o que coloca a gente pra frente, pra tentar melhorar, abre mercado pra gente, como a gente abre pra eles, não é? Esta é a lógica da economia, a gente tem que encarar isto de uma forma técnica, não pode encarar de forma pessoal e nem pensar que são isto ou aquilo. Tem que encarar de forma técnica porque é assim que funciona.

**C:** E internacionalmente, há concorrência?

**MAYSA GADELHA:** Não, não. Quem poderia ser concorrente é meu amigo, que é deste pessoal lá da Espanha e que hoje mais nos divulga do que concorre. E compra algodão aqui do estado, que é melhor.

**Cl:** Quanto ao valor de mercado da pluma do algodão, é um entrave para vocês?

**MAYSA GADELHA:** Não, a gente senta com os agricultores, faz o preço com eles, e quase não tem variação. Desde o início a gente já paga muito mais que o valor de commodities, muito mais. Então é assim: Quando o mercado está mais retraído, a gente segura mais um pouquinho o preço. E nem eles pedem aumento, pois eles sabem que é um valor muito acima de mercado, já que a gente paga mais que o dobro. Geralmente isto não é um problema. A dificuldade é pagar depois, mas o preço não.

**C:** Vocês precisaram fazer adequações para atuar o mercado exterior?

**MAYSA GADELHA:** Ao longo destes anos, quando começamos, éramos só dez empresas aqui de CG que resolveram se unir para fazer uma associação pra exportar. E a gente precisou melhorar em tudo. Eu tenho uma amiga que tinha uma dessas lojas em Portugal e me lembro muito bem que ela exigia muito da gente, mas muito. Ela era extremamente exigente. E a gente, claro, tentando atender tudo. Quando chegou certo estágio, após dois, três anos com esta parceria com ela, nos “passamos” ela. Quando ela falava: eu preciso disto, a gente já tinha. Em termos de evolução, eu acho que isto nos puxou muito. Foi a

exportação, na verdade, que puxou a gente para algumas excelências que eu acho que a gente conseguiu nestes anos. Quando você consegue atingir o mercado externo, o mercado interno está atendido. E agora eu considero que o mercado externo e interno tem hoje o mesmo nível de exigência. O único mercado que a gente sofre muito é o Japão. O Japão tem um nível de qualidade que é uma coisa absurda. Eu fiz uma encomenda para uma rede de lojas japonesas de poucas peças, com cerca de 200 e poucas, e ele mandou um inspetor de qualidade do Japão para inspecionar aqui. Olha o custo disto! Era mais caro o inspetor vir do que as próprias peças. E ele veio e inspecionou tudo. E mesmo assim, via coisas que a gente nem via, então era um sofrimento. Se a gente conseguir pegar o mercado japonês, então...

**C:** O nível de excelência estaria acima do comum.

**MAYSA GADELHA:** Eles fizeram uma exposição do Brasil no Japão nesta rede de lojas. Foi bem recente. Eles levaram cordéis, levaram sacolas e fizeram uma exposição linda. E a gente espera que eles voltem, já que foi coisa recente. Mas o planejamento desta exposição demorou uns três anos. Do pedido até chegar à “coisa” foram mais de quatro visitas dele aqui, para poder chegar à sacola.

**C:** Eu gostaria de saber um pouco sobre as certificações.

**MAYSA GADELHA:** As sementes da Embrapa não são orgânicas. A Embrapa tem a obrigação de vender uma semente que passa por um **processo de deslintamento**, que é um processo com ácido sulfúrico. Então a semente da Embrapa, a que eles vendem não serve para a gente. A gente precisa pegar a semente que saíram de plantações, pois a da Embrapa tem este tratamento que a certificação não aceita (O deslintamento, eles tiram um pelinho que tem pregado na semente). (+) A gente tem a certificação orgânica, que é uma certificação bastante robusta e complicada. Temos a certificação de identificação geográfica, a IG, que mostra a origem do produto, como [sendo] o algodão colorido da Paraíba. Foi uma Marca que nós criamos e nós registramos no INPI. É como se fosse o vinho bordô, da região de Bordô; ou o presunto de Parma; então tem o algodão colorido da Paraíba, que vai sacramentar isto: que é o algodão oriundo da Paraíba. Valoriza bastante, dá orgulho a quem produz. Eu confesso que preciso de mais tempo para poder me dedicar a este selo, que é um selo que transcende a qualquer importância destes outros em termos de “Paraíba”.

Depois a gente tem o selo da agricultura familiar. E agora eu faço parte, a nível nacional, de um comitê gestor, e estamos elaborando as regras para o selo de comércio justo e solidário. Este selo está quase pronto, a forma dele já está pronta, a gente só está agora esperando passar no Congresso. Já foi enviado para lá e passa a qualquer hora, pois já tem oito anos que a gente trabalha neste selo.

**C:** Este selo possibilitaria a padronização do algodão colorido?

**MAYSA GADELHA:** No NCM, você fala? O algodão não tem um NCM específico e nem esta certificação tem isto como meta. Eu acho muito pouco provável. Por que você gostaria de rastrear em cima do NCM não é?



**C:** O NCM possibilitaria entender a importância deste mercado, se pensado no tamanho e no volume de vendas para a Paraíba, para o Brasil e para o mundo. Na minha pesquisa é uma dificuldade. Não se tem um dado de quanto se produz. Dificilmente se pesquisa e se investe, se você não tem esta dimensão.

**MAYSA GADELHA:** Mas por outro lado, olhando para o lado da empresa, se for criado um NCM para o algodão colorido, você vai ter que criar um bloco de NCMs. E já é um processo extremamente burocrático esta coisa de exportação, e se a gente ainda burocratizar mais... Eu acho que deveria ter outra forma. Você teria que rastrear as empresas mesmo, do jeito que você está fazendo. Por exemplo, o que mais exporta, pra onde exporta. Porque a burocracia já é muito grande. (+) (Sobre a burocracia) Nós desbravamos isto, não havia ninguém que soubesse nem ensinar. Há 15 anos não havia quem pudesse nos ensinar, e aí falavam “ah... o Banco do Brasil tem um setor”, mas era um serviço interno deles, que não ia ensinar a gente a fazer “desembaraço”. Nós apanhamos muito, muito. (+) [O algodão] é relativamente novo e que ainda vai crescer. Mas tem que ser algo robusto para poder entrar em uma classificação desta.

**C:** Qual a importância das feiras para a consolidação de sua marca?

**MAYSA GADELHA:** A feira é uma ferramenta de divulgação. É, só divulgação. Nas feiras não se vende. Você divulga, faz contato, traz uma agenda cheia de contratos e aí que começa. Feira mesmo é só para expor e fazer contato.

**C:** Existe apoio por parte do governo para a participação destas feiras?

**MAYSA GADELHA:** Feira eu te digo sem medo de ser chata ou pretensiosa: Se feira custar R\$1000,00 para a empresa, ela é custo, porque ela só dá retorno no médio ou longo prazo. Então você tem que ir pra feira sem custo. Ou então você entra na “carne (?? 34:03)” da empresa. E pior: as feiras no Brasil são muito mais caras do que fora, pelo custo de stand, de montagem. Na Alemanha você faz uma feira mais barata, mesmo com hospedagem, e consegue uma passagem com um preço “legal”. Se for aqui no Brasil, sai muito mais caro.

**C:** E a preparação? Existe alguma adequação específica?

**MAYSA GADELHA:** Para as feiras internacionais precisa. A primeira coisa que o pessoal pergunta é sobre o frete. E geralmente a gente está despreparado com relação ao frete. Você tem que ter todos os *incoterms* na ponta da língua para dar uma resposta: Olha se for EXW, vai te custar tanto. O cliente quer detalhe em termos de frete. Então o frete é sempre um grande empecilho. Outra coisa também são os NCMs que precisam estar ok, e os prazos de entrega. (+) Eu fiz um curso recentemente na FGV sobre inovação para exportação, chamado GVCes. A Apex quem financiou o curso e a gente pagava o deslocamento e hospedagem lá. O curso foi uma das coisas mais importantes que eu já tenha feito na vida em termos profissionais, e eles trouxeram um monte de elementos novos, um *Company Profile*, que ninguém tem aqui, e ninguém faz. Você pega uma folha e resume a empresa em gráfico. Então são materiais que a gente não sabia, não tinha a informação, sabe? A CoopNatural inteira em uma folha. A gente tem em espanhol, em inglês e português. Tem tudo aqui, o conceito da empresa, o volume de exportações. Este documento é mais importante do que um cartão de visita, porque você leva pra entregar ao

*business* e ele tem a noção inteira da empresa. (+) Esse fui eu quem fiz (Entregando o *company profile*). Tem um até que eles fizeram, mas eu prefiro o meu.

**C:** Obrigada Maysa. Muito interessante. E sobre o pós venda, como acontece?

**MAYSA GADELHA:** Para cada feira que participo eu abro um caderno. Todo o cliente que chega eu grampo o cartão do cliente. Então quando termina a feira você tem feira todinha aqui pronta, e com uma memória super recente, porque você vai anotando. O cliente sai e você anota tudo o que conversou com ele, se ficou de fazer contato ou não. Depois tudo é passado para um grupo no email e começo a me comunicar com eles. Agradeço a presença e depois a gente se coloca a disposição, manda foto. Este que é o pós venda. Alguns retornam, outros não, e a gente tenta desenvolver. É tudo muito demorado. Eu tenho um cliente alemão há quase quatro anos desenvolvendo o produto aqui e ele não acerta o produto. Até uma estilista ele mandou pra cá, ela passou três meses aqui trabalhando em uma coleção, nós fizemos a coleção toda e mandamos pra lá, mas a coleção não vendeu, a da estilista dele. Então é tudo muito demorado. E a expectativa de retorno também é muito mais demorada.

**C:** E quando o cliente fecha o negócio, quanto tempo é preciso pra entregar as peças?

**MAYSA GADELHA:** Se for um cliente muito ágil, gira em torno de seis meses. Se for um cliente como este meu, são quatro anos, e ainda não chegamos ao produto. Então é uma caixa de surpresas. Às vezes você pode até mandar uma remessa, mas se ela não vender bem, aí a gente tenta outra coisa ou perde o cliente. Comercio não é uma coisa fácil. (+) E eu nunca perco contato com os clientes. Ele comprando ou não, em qualquer lugar do mundo eu estou conectada com ele. Às vezes pelo Skype eu mando um alô. E isto mantém meu network, que é algo muito forte. Eu acabo fazendo muitos amigos com estes clientes, a rede de contatos está sempre atualizada.

**C:** Vocês avaliam a pouca quantidade de pessoal técnico capacitado na Embrapapara dar apoio à produção do algodão colorido como entrave para o desenvolvimento desta cadeia?

**MAYSA GADELHA:** Não. O entrave que eu sinto mesmo é em termos de mercado, de abertura de mercado.

**C:** Então o que tem supre a demanda?

**MAYSA GADELHA:** Não é o que tem produzido, mas se precisar se produzir. A matéria-prima não é um fator limitante. O fator limitante é mercado. Aí o pessoal fala: mas vocês vai às feiras e podia pegar mais pedidos. Aí eu respondo: Ó meu deus se eu pegasse...

**C:** E quanto ao financiamento por parte das esferas governamentais, são necessárias? Há dificuldade em se conseguir?

**MAYSA GADELHA:** Há muita necessidade. E não é dificuldade, é impossível. Eu te digo sem medo: é impossível, e [financiamento] de qualquer tipo.

**C:** Vocês contam com incentivos fiscais?

**MAYSA GADELHA:** Olha, nós temos aqui um incentivo fiscal do governo estadual, mas que foi feito por causa das Redes de São Bento. São produtos que usam matéria prima

têxtil da Paraíba, então a gente tem esse benefício fiscal. **Mas só este incentivo.** O fato de a gente ser cooperativa é algo que até atrapalha a gente e muito, porque a gente pode ser optante pelo simples ou super simples, então pagamos todos estes encargos pesadíssimos. Hoje estamos com 5 pessoas. Tínhamos 11 e agora estamos com cinco, porque estamos tentando diminuir bastante as despesas, né? Depois desta “marola” [se referindo à conjuntura nacional], com diz a Dilma.

**C:** Vocês acreditam que há Barreiras linguísticas neste processo de exportação de vocês?

**MAYSA GADELHA:** Eu acho que sempre existe. Eu falo inglês, mas não é perfeito. E eu também não me importo, eu gosto de me comunicar, e não me importo se meu inglês está maravilhoso, correto. Eu só tiro o seguinte: quando vem um estrangeiro pra cá e fala o português meio errado a gente não acha nada demais. A língua é uma barreira quando você está fechando o negócio, mas quando isto acontece, é feito por internet. Você não fecha negócio na hora, na feira. Na feira é feita mais a parte social, aí nessa relação social o inglês dá pro gasto, mas quando chega a hora de fechar negócio, que você precisa ter mais atenção em tudo o que está lendo e falando, aí é por internet, e é mais tranquilo. Se você está fechando um negócio e fica em dúvida em alguma palavra, você vai lá e busca o significado, vai ter tempo para responder.

**C:** E a barreira cultural?

**MAYSA GADELHA:** Eu não acho que tem barreira cultural. Eu acho que tudo que é cultural, é entendido pelo resto do mundo como cultural. Então aquilo faz parte da gente. Este é o nosso produto. Claro que abrimos a possibilidade de mudança de modelagem. Se alguém diz: Não, Maysa, seus modelos são muito brasileiros, eu vou mandar uma estilista nossa pra lá, pode mandar. Já tem gente que quer aquilo. Eu visitei em Bolonha, na Itália, uma loja de “*altraqualità*”, outra qualidade, quer dizer, “*altromercato*”, outro mercado, que é o mercado de produtos justos, e você sente a cultura de todos os produtos ali, de quando ele vem da África, do Leste Europeu, quando vem da América do Sul. Então você sente a cultura do produto em uma loja de produtos éticos e solidários. Então não tenho nada contra que a nossa peça tenha uma característica paraibana, ao contrário, me orgulho disto. Agora a gente abre a possibilidade pra poder vender também, para acessar todos os mercados.

**C:** Eu queria saber as tuas perspectivas para o mercado de algodão colorido:

**MAYSA GADELHA:** Tudo dificulta muito para a gente, porque tudo traz mais sacrifícios. Tudo isto (conjuntura internacional) deixa tudo mais difícil do que já é. Eu acredito que nós vamos ter uma força muito grande nos produtos éticos, quando tudo isso passar. Éticos no sentido amplo da palavra, o socialmente correto, solidário, orgânico. Eu acho que o produto ético será muito procurado. Não sei se todo mundo chega até lá, né? Mas eu vejo com bons olhos sim. Acho que é um mercado promissor, dentro do nicho dele. Ele nunca deixará de ser nicho, em minha opinião. Mas é um nicho que tende a crescer. E espero que seja rápido.

**C:** Espero que sim, pois este é um produto apaixonante.

**MAYSA GADELHA:** O próprio produto vai te levando, isso é o mais bacana dele. Ele tem que ter certificado, então vamos lá certificar. Ele tem que ser da Paraíba, então vamos levar a Paraíba. Ele tem que ter artesanato, então vamos...ele vai dando o rumo pra gente. E tem que ter paciência. A gente fica muito só, porque as pessoas querem resultados rápidos e nem todos acreditam como a gente. Ai a gente encontra as raras pessoas que acreditam e vão com a gente, mas é um caminho solitário.

**C:** Por fim, existe mais algum desafio que a gente ainda não comentou nesta nossa conversa?

**MAYSA GADELHA:** Mais desafios? Os empecilhos são estes que já falamos. Só se vier mais recessão pelo mundo, ou mais seca. Porque é algo que castiga muito nossa produção, ela diminui. O mercado diminuiu junto com a seca, por isso que estamos conseguindo manter a demanda. Mas eu estou sentindo, por exemplo, a Emater mais próxima da gente, que era um órgão sem muito apoio, que não apoiava a agroecologia. Então acredito que a gente vai melhorar.

## ANEXO A - CONTRATO DE COMPROMISSO DE COMPRA E VENDA DE SAFRA FUTURA A PREÇO CERTO

Pelo presente instrumento particular de compromisso de compra e venda de safra futura a preço certo, de um lado o produtor XXXXXXXX, nacionalidade brasileira, estado civil casado, profissão agricultor, CPF nº 000.000.000-00, Cédula de Identidade RG nº 000.000/ SSP-PB, residente e domiciliado em XXXXXXXX no Município XXXXXX, Estado da Paraíba, de ora em diante chamado simplesmente de **VENDEDOR**, e de outro lado as empresas XXXXXX, CNPJ sob nº 00.000.000/0000-00 no Bairro XXXX, CEP: 00.000.-000, na cidade XXXXXXXX e XXXXXXXXXX, inscrita no CNPJ sob nº 00.000.000/0000-00 no Bairro XXXX, CEP: 00.000.-000, na cidade XXXXXXXX, de ora em diante chamado simplesmente de **COMPRADORES**, e neste ato representadas por XXXXXXXXXXXX, CPF nº 000.000.000-00, e XXXXXXXXXX, CPF nº 000.000.000-00, têm, entre si, como justo e contratado o que se segue:

CLAUSULA 1ª – O **VENDEDOR** promete vender aos **COMPRADORES** algodão em rama, tipo colorido, das variedades Topázio, Safira e/ou Rubi, a serem produzidas em 5,0 ha, cujo preço por quilograma tem-se como certo e ajustado o valor de R\$3,30 (três reais e trinta centavos), a serem pagos no ato da entrega mediante recibo de quitação.

CLAUSULA 2ª – A entrega será feita pelo **VENDEDOR** ao **COMPRADOR** na sede de entrega (SINDICATO DOS TRABALHADORES DE GURINHÉM/PB), ora firmado, cuja data de entrega não deverá ultrapassar o ano agrícola (ano civil).

Parágrafo único – A colheita e a entrega deverá obedecer as seguintes regras, sob pena de ser rejeitada:

I - O produto (algodão) não pode ser colhido em dias de chuvas ou prenúncio (nublado).

II – O produto (algodão) não poderá, em hipótese alguma, ser colhido no campo, nem tão pouco armazenado em sacos plásticos de qualquer natureza, para não deformar o mesmo.

- CLAUSULA 3ª – O **COMPRADOR** fornecerá ao produtor, ora **VENDEDOR**, as sementes necessárias a produção agrícola do objeto do presente contrato, bem como a sacaria em pano para o perfeito acondicionamento do produto, despachando-a com a devida antecedência para o posto de entrega, nos termos firmados na cláusula anterior.

- CLAUSULA 4ª – O **VENDEDOR** em condições normais de produção agrícola, ou seja, em que não tenha ocorrido nenhuma interferência na produção por faotres biológicos (pragas e doenças) e/ou físicos (chuvas/estiagem), deverá entregar a colheita proporcional a estimativa média de produção por hectare, levando-se em conta a quantidade de sementes recebidas, tudo isso a ser apurado por órgão oficial, a exemplo da EMATER PARAÍBA.

Parágrafo Único – Com base na produção estimada do vendedor a ser colhida por ano agrícola, este não poderá entregar por remessa, nos termos aqui firmados, quantidade

inferior a 25% de toda a sua produção, sob pena de multa contratual de 20% (vinte por cento), por cada saco que deixar de remeter até as datas convencionadas.

CLAUSULA 5ª – Além da multa estabelecida no Parágrafo Único da CLAUSULA 4ª deste instrumento, o **VENDEDOR** ficará sujeito ainda a multa de 20% (vinte por cento) na hipótese do produto não ser entregue com a qualidade, condições e o tipo estipulado nas cláusulas ora firmadas deste instrumento, ficando o **COMPRADOR** com direito a esta multa ainda que recuse o seu recebimento.

CLAUSULA 6ª – Qualquer infração deste contrato, por parte do **COMPRADOR**, será punida com a multa de 20% (vinte por cento) a favor do **VENDEDOR**.

CLAUSULA 7ª – As partes elegem como foro competente para dirimir quaisquer dúvidas ou litígio sobre o presente instrumento da comarca de Gurinhém – PB, em detrimento de qualquer outro por mais privilégios que seja.

CLAUSULA 8ª – A vigência do presente contrato coincide com o ano agrícola de 2014.

E, por estarem **VENDEDOR** e **COMPRADOR** de pleno acordo com o disposto neste instrumento particular, assinam-o na presença de duas testemunhas abaixo, em 03 (três) vias de igual teor e forma, destinando-se uma para o **VENDEDOR** e as demais para o **COMPRADO**.

XXXXXXXXXX

(COMPRADOR)

XXXXXXXXXX

(COMPRADOR)

(VENDEDOR)

Testemunha 1ª \_\_\_\_\_

RG E CPF

Testemunha 2ª \_\_\_\_\_

RG E CPF

## ANEXO B – DOCUMENTO COMPANY PROFILE DA COOPNATURAL



certificações:



**Conceito é o nosso produto.**

**Inovação é a nossa meta.**

**Desenvolvimento local é o nosso negócio.**

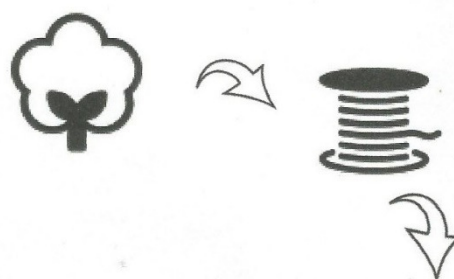
**Meio ambiente e pessoas são nossos objetivos.**



Plantio na agricultura familiar, sem uso de produtos químicos.



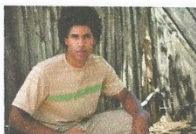
Aplicação de artesanato sem interferência nas técnicas.



Cooperativa fundada em 2003 com o objetivo de desenvolver o algodão naturalmente colorido na Paraíba. O Fortalecimento da cadeia têxtil do Algodão Colorido através da valorização da agricultura familiar e do artesanato local.

Cooperativa com 11 colaboradores internos e 23 associados e mais de 400 agricultores familiares e artesãos.

Algodão naturalmente colorido proveniente de agricultura familiar sem uso de agroquímicos nas lavouras ou tintura em sua fabricação.



T-shirts masculina, feminina, infantil e bebe, ecobags, brinquedos feitos com resíduos sólidos.

Principais destinos:  
Alemanha, Suíça, Canadá, Japão, Espanha.

Exportações anuais:  
R\$ 110.157,04, o equivalente a 18% do faturamento total.



Coopnatural- Cooperativa de Produção Têxtil, afins do Algodão do Estado da Paraíba  
Endereço: Rua Major Belmiro, 78 Campina Grande - Paraíba - Brasil - CEP 58.400-342  
fone +55 83 3337 7077 Skype: coopnatural email: contato@naturalfashion.com.br

[www.naturalfashion.com.br](http://www.naturalfashion.com.br)



## ANEXO C – LISTA DE PREÇOS DAS PEÇAS DA COOPNATURAL



		WHOLESALE PRICE US \$						
Referência	DESCRIÇÃO	wholesale R\$	EXW	FCA	FOB	CIF	NCM	capacity per month
201 215	BABY LOOK BICICLETA BORDADA	R\$ 30,00	\$ 12,00	\$ 16,92	\$ 19,44	\$ 22,08	6106.10.00	3.000
201 31	BABY LOOK ÁRVORE DE FUXICO	R\$ 32,00	\$ 12,80	\$ 18,05	\$ 20,74	\$ 23,55	6106.10.01	3.000
203 18	POLO SHIRT BORDADO FLORES	R\$ 35,00	\$ 14,00	\$ 19,74	\$ 22,68	\$ 25,76	6106.10.02	3.000
201 29	SHIRT FRENTE RETALHOS	R\$ 26,80	\$ 10,72	\$ 15,12	\$ 17,37	\$ 19,72	6106.10.03	2.000
201 32	SHIRT DE ALÇA EM MACRAMÊ	R\$ 29,90	\$ 11,96	\$ 16,86	\$ 19,38	\$ 22,01	6106.10.04	1.000
202 05	SHIRT EM RIBANA COM PALA EM CROCHÊ	R\$ 32,80	\$ 13,12	\$ 18,50	\$ 21,25	\$ 24,14	6106.10.05	1.000
201 218	T-SHIRT BIKE HARMONIA	R\$ 23,50	\$ 9,40	\$ 13,25	\$ 15,23	\$ 17,30	6106.10.06	5.000
201 33	BLOUSE GOLA ALTA MANGA LONGA	R\$ 29,90	\$ 11,96	\$ 16,86	\$ 19,38	\$ 22,01	6106.10.07	5.000
201 28	BLOUSE PALA DE FUXICO MARROM	R\$ 46,50	\$ 18,60	\$ 26,23	\$ 30,13	\$ 34,22	6106.10.08	1.000
205 88	DRESS COM COSTAS EM RENASCENÇA	R\$ 69,00	\$ 27,60	\$ 38,92	\$ 44,71	\$ 50,78	6104.42.00	500
201 211	BLOUSE MANGA VÍRGULA	R\$ 38,50	\$ 15,40	\$ 21,71	\$ 24,95	\$ 28,34	6106.10.10	500
215 12	LEGGING	R\$ 30,00	\$ 12,00	\$ 16,92	\$ 19,44	\$ 22,08	6104.62.00	1.000
214 10	COAT MANGA LONGA TRICOT	R\$ 95,00	\$ 38,00	\$ 53,58	\$ 61,56	\$ 69,92	6102.20.00	200
101 122	T-SHIRT PENSANDO EM BYKES	R\$ 29,50	\$ 11,80	\$ 16,64	\$ 19,12	\$ 21,71	6105.10.00	5.000
101 119	T-SHIRT MAPA BYKE	R\$ 33,20	\$ 13,28	\$ 18,72	\$ 21,51	\$ 24,44	6105.10.01	5.000